ïÇçÇÉàé - üêçìàæ- ÅïÇìêÉÄéÇìêà èÇè öÄÉîÇ

êçìàæ-ÅïÇìêÉÄéÇìêà èÇè öÄÉîÇ ØèÄìÄîêùàæèÄâÄ ôÅÉÇéïàìêƒ

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

А.В. Лазарев

Б ИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФОРМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Москва 2000

О Г Л А В Л Е Н И Е

Вопросы финансово-экономического управления в условиях перехода к рыночным отношениям - важные среди всего комплекса проблем общественно-экономических преобразований. От их грамотного решения зависит устойчивость развития рыночной

экономики в нашей стране и сокращение переходного периода. Особенно значимым здесь представляется использование новых форм планирования, присущих развитой рыночной экономике, в частности бизнес-плана, который с необходимостью должен быть адаптирован к российским специфическим условиям.

Специфика российской экономики прежде всего в том, что становление рыночных отношений осуществляется на стыке двух парадигм, одна из которых - парадигма рыночных отношений, а другая - система планового ведения хозяйства, сохраняемая в силу определенной инерции экономического мышления. В результате происходит торможение экономических преобразований и снижается эффективность деятельности предприятий. При этом и по сей день некоторые руководители предприятий пользуются "старыми" методами управления, прикрываясь тезисом о преемственности управления. Между тем существуют принципиальные отличия в методах управления деятельностью хозяйствующих субъектов в условиях рыночной и плановой экономических систем.

Современная экономика России отличается и значительным возрастанием степени риска предпринимательской деятельности. Проблема рисков,

- пожалуй наиболее болезненная для предпринимателей, поскольку делает бизнес, по сути мало предсказуемым. Анализ риска и управление им в переходный период требуют иного подхода, чем в условиях развитой экономики.

Еще одной особенностью российской экономики можно считать высокий уровень экономической нестабильности и дефицит инвестиционных средств, неразвитость инвестиционной сферы. Перед многими отечественными предприятиями стоит проблема выживания. Однако, несмотря на комплекс проблем, они могут не только выжить, но и обеспечить устойчивое, эффективное развитие с помощью, как определенных организационных решений, так и соответствующих методов и форм экономического управления.

Для вывода экономики России из кризисного состояния необходим комплекс неотложных мер, среди которых первостепенное значение имеет создание эффективной системы управления всеми сферами общественной жизни.

В условиях политической и экономической нестабильности существенно возрастает роль планирования в качестве важнейшей функции управления фирмой, соответственно и значение

обоснованности плановых заданий, без чего результат работы может оказаться нулевым. Формирование рыночной экономики тесно связано с ростом конкуренции, что в свою очередь весьма остро ставит перед менеджерами вопрос об ответственности за принимаемые решения, за последствия их проведения в жизнь. Большую сложность представляет проблема управления риском с учетом особенностей российской переходной экономики. Возникла и задача управления ликвидностью предприятия, поскольку актуальной становится проблема оценки его способности своевременно и полностью рассчитываться по своим обязательствам. Поэтому в процессе планирования должны обосновываться различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития предприятий. Притом чем выше уровень неопределенности, порождаемой нестабильностью, тем большее значение приобретает планирование.

Успех деятельности компании на рынке в значительной степени зависит от того, способны ли ее руководство, менеджмент направить имеющиеся ресурсы на достижение цели и использовать их с максимальным эффектом. Руководитель предприятия, организации сможет добиться успеха, если он четко

организует свою финансово-хозяйственную деятельность, активизирует сбор и анализ информации о ситуации на рынках, особенностях поведения на них конкурентов, будет взвешивать свои перспективы и возможности. Этому в немалой степени способствуют применение такого инструмента планирования, как бизнес-план.

Бизнес-план в таких условиях становится важным документом, помогающим высветить основные направления функционирования предприятия в течение определенного временного периода; он служит инструментом повышения степени осуществимости различных идей и проектов.

Мировой опыт свидетельствует о том, что предприниматели могут получить ссуды только после тщательного анализа их бизнес-планов. Бизнесмен должен уметь обосновать заявки, убедительно доказать, что эффективно будет расходовать деньги, полученные от кредитора, сможет вернуть в срок и с процентами.

Бизнес-план требуется не только кредитору, но и заемщику, чтобы четко определить свои возможности, удостовериться в реалистичности идей, воплощаемых в проекте.

Бизнес-план - неотъемлемый элемент

стратегического управления любой фирмой, независимо от формы собственности и направления деятельности, один из прединвестиционных этапов деловых проектов. Без бизнес-плана вообще не следует браться за предпринимательскую деятельность, иначе возможность получения положительного результата окажется под вопросом.

Однако в нашей стране и сегодня нередки случаи отрицания целесообразности разработки развернутого бизнес-плана, попытки компенсировать отсутствие бизнес-плана компетенцией руководителей фирм. Такая позиция в значительной степени связана с кризисной ситуацией в российской экономике. Предприятия до сих пор не всегда испытывали потребность в разработке долгосрочных бизнес-планов, связанных со значительными вложениями в производство. С другой стороны, нужно признать, что одной из причин экономической и финансовой нестабильности многих хозяйствующих субъектов стало именно их нежелание планировать свою деятельность. Наметившийся подъем промышленного производства пока базируется на возможности использовать свободные мощности и незанятую рабочую силу. Между тем при создании в перспективе в стране благоприятного инвестиционного климата

умение разрабатывать и составлять бизнес-планы станет необходимым элементом управления деятельностью любого хозяйствующего субъекта.

Кроме того, любой компании, нуждающейся в привлечении внешних источников финансирования, следует на основе тщательного мониторинга рынка и оценки своих возможности сделать свой проект привлекательным для потенциального инвестора. Чтобы говорить с ним на привычном для предпринимателей языке конкретных цифр, необходима подготовка соответствующих обоснований или бизнес-плана, предусматривающих разработку мер, намеченных реализовать в сфере производства, маркетинга и организационных структур управления. Это нужно руководителям компаний, авторам инвестиционных проектов, инвесторам.

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1. Содержание управленческой деятельности и формирование экономической стратегии

Категория управления вправе рассматриваться как

присущая всей человеческой деятельности, но особое значение она приобретает в экономической сфере. В международной практике это понятие определяют в качестве менеджмента. Оно произошло от английского «management», что означает экономический институт, оказывающий влияние, прежде всего, на предпринимательскую деятельность, а также на социальную и политическую сферу жизни общества. Целью менеджмента является формулирование управленческих принципов и методов которые, в конечном счете должны найти эффективное применение на практике.

Менеджмент включает в себя: определение целей и задач управления; разработку конкретных мероприятий по их достижению; разделение задач на отдельные виды операций, их согласование меж собой и распределение за исполнителями; совершенствование организационной структуры и оптимизацию процесса принятия решений; разработку эффективных стилей руководства; поиск адекватной мотивации деятельности и направленности на «пользователя», потребителя производимого продукта.

Главной особенностью экономического менеджмента может считаться стремление адресовать

имеющиеся ресурсы (финансовые, материальные, интеллектуальные, людские) туда, где они могут дать наибольшие результаты.

Содержание управленческой деятельности в наиболее общем виде может быть представлено в форме некоторой концептуальной схемы, состоящей из следующих основных блоков [1] :

Целеполагание, в которое включаются: прогнозирование цели, ее разработка, увязка и наконец постановка цели с последующей корректировкой. Причем, менеджмент не охватывает всей деятельности организации, направленной на достижение конечной цели; функцией управления являются только координация и установление взаимодействия внутри организации, мотивация производственной и других видов деятельности, целевая ориентация различных структурных элементов организации.

Информационное обеспечение, в том числе определение потребности в информации, ее сбор, обработка, хранение и передача. Управление - это сложный информационный процесс, в ходе которого менеджер компании получает информацию, группирует, систематизирует и анализирует ее, затем передает каждому звену управленческой цепи. Это

позволяет управленческим работникам соответствующего уровня наблюдать за тенденциями развития факторов внешней среды, в первую очередь рыночных, общеэкономических, научно-технических, социальных, политических и других условий функционирования компании.

Аналитическая работа, ориентированная на выбор необходимой информации, расчет аналитических показателей и последующее их оценивание, в том числе выявление причин отклонений и общих зависимостей в анализируемой системе.

Принятие решений, то есть определение критериев, по которым осуществляется сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив решений на основании результатов их анализа и сравнительной оценки. Принятие решений лежит в основе планирования деятельности компании, любого другого хозяйствующего субъекта. Собственно сам план представляет набор решений по формированию и размещению ресурсов, направлению их использования для достижения целей организации. В литературе по менеджменту решение рассматривается в качестве своего рода «центра», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение является продуктом

управленческого труда, принятие же решения представляется как процесс.

Реализация, предусматривающая доведение решений до исполнителей, организацию деятельности последних, координацию и контроль, обеспечение обратной связи с целью получения информации о ходе реализации решения и корректировки в случае необходимости действий менеджеров. Существует довольно устойчивое представление об управлении как деятельности, включающей прогнозирование, планирование (проектирование) и регулирование. Некоторые авторы из данного перечня предпочитают в качестве главного выделять лишь один этап (проектирование, планирование), подчас отождествляя его с самим управлением. И это не случайно, поскольку проектирование организации связано с принятием решений по целому ряду вопросов, касающихся управления организацией. Прежде всего это определение степени специализации, установление связей и уровней иерархии в структуре управления, распределение прав и обязанностей, достижение оптимального соотношения между степенью централизации и децентрализации, дифференциации и интеграции, а также оптимального масштаба управляемости. Наряду с этим признается роль в

управлении и других составляющих: организации как процесса, мотивации, принятия решения, контроля и др.

Движителем рыночной экономики принято считать предпринимателей как деловых, инициативных, творчески мыслящих, наконец предприимчивых людей, осуществляющих свою деятельность самостоятельно, на свой страх и риск, под собственную имущественную ответственность и направленную на получение прибыли. Предпринимательство предполагает наличие новаторской экономической деятельности, касающейся не только нахождения новых источников сырья и рынков сбыта, реорганизации производства и освоения новых видов продукта, но и внедрения широкого круга инноваций. Можно даже встретить суждения, что именно нововведения служат характерным признаком предпринимательства, без чего говорить о предпринимательской деятельности неправомерно.

Целью предпринимательской деятельности является получение прибыли, для достижения которой предприниматель стремится обеспечить оптимальное использование имеющихся в его распоряжении факторов производства (капитала, труда, земли).

Предпринимательство немыслимо без

экономической свободы - она необходимое условие для развития предпринимательской деятельности, экономического развития общества в целом. Под экономической свободой в данном случае понимается наличие определенных прав, гарантирующих самостоятельное принятие решений, касающихся выбора вида деятельности, приносящей прибыль, реализации своей хозяйственной активности, а также возможности распоряжения продуктом своей деятельности и приносимого дохода. С очевидностью, командно-административная система такой свободы предоставить не могла и не должна была, ибо в противном случае подрывала бы основу своего существования.

Развитие предпринимательства является основой для становления рыночной экономики, и сегодня, так или иначе, оно получает широкое развитие. Наряду с этим разрешенными становятся многие другие виды деятельности, ранее подвергавшиеся запрету и преследованию.

Именно предприниматель представляется главным действующим лицом рыночной экономики, реализующим в процессе своей деятельности присущие ей экономические отношения собственности.

И само управление (или менеджмент) понимается как проявление предпринимательской способности направлять используемые ресурсы в ту сферу, где существует возможность получение наилучших результатов. В условиях рыночной экономики пестрая картина успехов бизнеса является прежде всего результатом успешности управленческой деятельности, предприимчивости руководства фирм.

Система управления предполагает наличие субъекта и объекта управления: субъектом управленческой деятельности может считаться аппарат администрации, а объектом – организация, предприятие или, говоря современным языком, – компания. Система управления требует прямого и обратного взаимодействия субъекта и объекта, то есть воздействия администрации на объект управления и осуществления обратной связи – для получения информации о результатах такового воздействия. Иными словами, в основе управления лежит потребность и возможность субъекта управлять, а объекта - выполнять управленческие решения.

Наличие у субъекта управления возможности выполнять свои управленческие функции определяется прежде всего существованием необходимых каналов

связи и передачи информации, доступностью необходимой техники управления. Но главное в том, располагает ли субъект управления рычагами воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать последнего выполнять управленческие команды.

Прогнозирование, как первая стадия управленческого процесса, предполагает оценку вероятности наступления тех или иных событий, позволяет наметить направление развития компании и определить необходимость соответствующего ресурсного обеспечения. Экономическое прогнозирование при этом должно учитывать тенденции изменений не только в экономической сфере, но и в иных, могущих оказывать на нее влияние.

Планирование осуществляется уже на базе прогнозов, здесь формулируются цели и задачи, а также возможности их достижения. На стадии же регулирования осуществляется корректировка отклонений плана, возможных в процессе его реализации. Даже самое тщательное прогнозирование и разработка плана не освобождают менеджеров от необходимости корректировки и регулирования, что обусловлено самим характером рыночной экономики. В процесс регулирования с необходимостью

включается учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности.

Первый этап управленческой деятельности, реализуемой в условиях рыночной экономики, а равно и развивающейся в этом направлении, – прогнозирование; как отмечалось ранее, он предполагает вероятностную оценку состояния объекта, процесса или явления в определенном будущем и включает в себя альтернативные пути достижения намеченных или желаемых результатов. Прогнозирование предполагает снятие неопределенности относительно будущего состояния объекта анализа. Составление прогнозов, само по себе, - дело довольно сложное, не говоря уже о необходимости сбора довольно обширной информации.

Прогноз всегда носит вероятностный характер, степень же его точности определяется не только количеством и достоверностью собираемой информации, компетентностью специалистов, его осуществляющих, но и долгосрочностью самого прогноза. Некоторые исследователи в качестве параметра, определяющего точность прогнозов, указывают «турбулентность» - степень устойчивости развития анализируемых процессов.

Очевидно, что при плановой экономике прогнозировать нужно было, опираясь преимущественно на плановые показатели народнохозяйственного развития страны. В условиях же развития рыночной экономики, с высокой степенью рисков и непредсказуемости, прогнозирование становится постоянной необходимостью, и делать это можно достаточно эффективно, с большой вероятностью получения достоверной информации только опираясь на логику ее развития. Здесь должны использоваться принципиально иные подходы и специальные методы, нежели в случае плановой экономики. При этом следует учитывать, что в условиях переходной экономики, которая отличается неустойчивостью экономического развития, точность прогнозов существенно снижается.

Экономические прогнозы могут строиться относительно структуры производства, развития внутри- и внешнеэкономических связей, оценки основных показателей хозяйственной деятельности фирмы, таких как: прибыль, цена, объем продаж и др. И уже на базе прогнозов, касающихся отдельных сфер, должен разрабатываться общий прогноз экономической деятельности.

При прогнозировании большое значение имеет

выбор метода, способного обеспечить функциональную полноту, достоверность, точность прогноза при уменьшении затрат времени и средств на его разработку. Сложность выбора метода прогнозирования связана с тем, что, во-первых, в последнее время в связи с разнообразием задач прогнозирования существенно возросло и количество методов. Видимо, такая тенденция получит дальнейшее развитие. Поэтому немало времени потребует даже простое ознакомление с содержанием известных методов. Во-вторых, возрастает сложность самих задач, которые приходится решать в процессе прогнозирования, и объектов прогнозирования. В-третьих, выбор методов прогнозирования осложняется динамичностью самой рыночной среды, сокращением жизненного цикла товаров и предприятий, их выпускающих.

Среди наиболее распространенных методов прогнозирования можно привести следующие:

сравнительный метод, используемый при наличии аналогов и возможности переноса полученных, данных на объект прогноза;

методы экспертных оценок, применяемые при отсутствии сходных объектов, либо возникающих сложностях в получении необходимой и достоверной

информации. Сущность экспертных методов прогнозирования заключается в выработке коллективного мнения группы специалистов в области управления. Прогнозные экспертные оценки основаны на использовании профессионального опыта и интуиции. Здесь различают метод «мозговой атаки», проводимый в форме коллективного обсуждения проблемы, и метод Делфи, предусматривающий вовлечение в процесс прогнозирования группы специалистов, выполняющих роль экспертов. Руководитель путем письменного опроса выясняет их мнение относительно возможностей компании в будущем. Причем каждый эксперт знакомится с мнением своих коллег, в результате чего достигается определенное согласие в решении обсуждаемой проблемы. Экспертные методы прогнозирования целесообразно применять, когда объекты прогнозирования не поддаются предметному описанию или математической формализации, отсутствует достоверная статистика, характеризующая объект, рыночная среда функционирования объекта отличается неопределенностью. Объектом данного метода прогноза, как правило, являются спрос на продукцию компании, перспективы ее технологического развития. Нередко инвесторы или

кредиторы с целью определить, насколько привлекательным и перспективным для них будет проект, в который их приглашают вложить деньги, практикуют экспресс-опросы специалистов в данной области. Мнения этих независимых экспертов и становятся подчас основой для принятия решений;

методы моделирования – такие как теория игр, метод сценариев, динамическое моделирование и др., при которых осуществляется анализ экономико-математической модели объекта и прогнозируются возможные его состояния;

параметрические методы - это методы прогнозирования по удельным показателям и уравнениям регрессии. Они применяются в том случае, когда отсутствуют сведения, необходимые для детальных расчетов затрат на освоение, изготовление, эксплуатацию и ремонт проектируемых объектов. Эти методы основаны на выявлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-техническим уровнем производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементом затрат, с другой.

Для установления уравнений регрессии необходимо, чтобы количество статистических данных превышало не менее чем в 3 раза массив факторов. По объектам, не отвечающим этим требованиям, полезный

эффект или затраты, как правило, определяют исходя из удельных показателям;

метод экстраполяции, его сущность состоит в изучении деятельности объекта как в прошлом, так и в настоящем, выявлении определенных закономерностей, факторов ускорения и торможения развития и построении на основе полученных данных прогноза относительно его будущего состояния. Методы прогнозной экстраполяции оперируют количественной информацией. Они используются на ранних стадиях разработки будущего проекта, когда количество его известных параметров ограничено. Методы экстраполяции основаны на прогнозировании поведения или развития объекта в будущем по тенденциям его поведения в прошлом.

Последний из методов имеет более узкое применение, так как предполагает наличие: устойчивости развития фирмы, общественного развития, линейного пути или пути, могущего иметь определенную формализацию. Однако этого сложно ожидать даже в условиях развитого рынка, а уж тем более в переходной экономике.

В каждом из методов обычно определяется точность осуществления прогнозов, которая зависит от многих факторов. Вероятность того или иного явления,

протекания процесса обуславливается влиянием как случайных факторов, так и закономерных, проявляющихся вследствие действия определенных законов, механизмов, взаимосвязанности процессов и явлений.

На основе прогнозов составляются планы. План позволяет фирме достигнуть намеченных целей и требует комплексного анализа различной информации – о прошлом, настоящем и будущем самой компании. Если необходимость прогнозирования практически не вызывает сомнений, ибо обуславливается актуальностью дальнейшего развития, то правомерен возникнуть вопрос: столь уж важно оглядываться на прошлое? Оказывается, что это важно и действительно нужно.

Проанализировав пройденный путь, можно не только избежать допущенных ошибок, но и выявить различные тенденции в процессе развития компании. Поэтому анализ ее деятельности фирмы выступает важной составляющей бизнес-плана.

Широко распространено мнение, что в условиях переходной экономики, политической и экономической нестабильности планирование не имеет смысла. Но на самом деле, и практика экономической жизни это подтверждает, чем выше уровень

неопределенности, порождаемой нестабильностью, тем значительнее роль планирования. Очевидно, что в процессе планирования обосновываются различные варианты хозяйственно-финансовой деятельности субъектов. Другое дело, сама система планирования должна быть адаптирована к условиям переходной экономики, трансформации экономической системы в стране.

Изменившиеся условия хозяйствования в России, в частности, выражаются в том, что для оценки результатов деятельности предприятий используются принципиально иные критерии. Среди них первостепенное значение придается показателю «максимум прибыли на единицу затрат в долгосрочной перспективе». Он удобен для расчетов, сопоставления затрат и результатов. Величина прибыли зависит от конкурентоспособности продукции предприятия, его доли на рынке, уровня издержек и т.д. Именно исходя из этого критерия оценивается сегодня (или должны оцениваться) эффективность работы, определяются выбор вариантов принимаемых решений, система стимулирования работников, направления деятельности компании.

Планирование предусматривает выделение в нем стратегического и оперативного аспектов, где

последнее предполагает более широкое развертывание стратегического плана с приложением его к конкретным исполнителям.

Стратегическое планирование актуально практически для любого хозяйствующего субъекта. Существующие различия в процессе стратегического планирования зависят главным образом от размеров организации, организационно-правовой формы. Стратегический план может состоять из нескольких этапов, хотя у разных авторов здесь наблюдаются некоторые отличия. В наиболее общем виде стратегический план включает следующие этапы:

анализ окружающей среды, который предполагает исследование внешней среды, тенденций развития рынка с использованием маркетинга на основе обработки информации о внешнем окружении компании и оценки ее стратегических возможностей. Исследование внешней среды компании используется ее руководством для обоснования и оценки выбора стратегии, осуществления стратегического планирования;

формирование приоритетов, в рамках которого разрабатываются стратегические цели, ориентированные на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и

лицо компании, измеряемые с помощью количественных показателей и описываемые качественно;

увязывание целей с ресурсами, когда анализируется достаточность собственных ресурсов, включая резервы, возможность и необходимость привлечения дополнительных средств извне;

выработка и оценка альтернативны стратегий и выбор одной из них. В процессе оценки альтернативных стратегий менеджеры внимательно изучают каждую из них, взвешивают все плюсы и минусы предложенных вариантов, анализируют факторы, определяющие успех стратегии, в том числе конкурентные преимущества компании, способствующие эффективной реализации стратегии;

внедрение выработанной стратегии и экспертный стратегический контроль. На этом этапе стратегического планирования даются рекомендации для каждого подразделения компании. Успех любой стратегии зависит от постоянного, последовательного контроля за ее реализацией на всех этапах. Важно и систематическое наблюдение за изменениями в ключевых сферах экономики страны, состоянием наиболее значимых ресурсов, положением конкурентов, другими элементами внешней среды;

на заключительном этапе на основе стратегического планирования разрабатываются текущие планы, в том числе в подразделениях компании, которые впоследствии потребуют совместного согласования. Необходимым условием эффективности сформулированной стратегии и предпринимаемых действий является тесная взаимосвязь текущих планов и стратегических целей.

Регулирование предполагает анализ деятельности в свете его соответствия разработанному плану. Для этого обычно создается система оперативной связи, позволяющая учитывать все отклонения от намеченного плана и осуществлять необходимое корректирование.

Планирование - это, прежде всего процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективную деятельность и развитие организации уменьшить неопределенность. План может рассматриваться как проект для достижения некоторой цели, в котором отражаются прогнозы будущего развития организации, промежуточные задачи, стоящие перед компанией в целом и ее структурными подразделениями, механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов, меры на случай чрезвычайных обстоятельств. План может

быть простым и сложным, разветвленным и многоступенчатым, но во всех случаях предполагает снятие неопределенности в отношении дальнейших действий или деятельности. В философском осмыслении сущность планирования может быть определена как форма бытия, которая определяется природой концептуального восприятия мира и соответствующего построения с ним отношений.

В основе планирования лежит ряд принципов. Один из них заключается в участии максимального числа специалистов в разработке плана уже на ранних этапах. В таком случае они как бы «пропускают план через себя», осмысленнее скорее и охотнее решают поставленные задачи.

В соответствии со следующим принципом планирование рассматривается как непрерывный процесс, учитывающий перспективы. При таких условиях очередные планы базируются на предшествующих с учетом результатов их выполнения.

Из непрерывности планирования вытекает принцип его гибкости. Следование этому принципу планирования предполагает возможность в случае изменения ситуации внесения корректив в ранее принятые решения либо их радикальный пересмотр.

Важным требованием планирования являются координация плановой деятельности между подразделениями компании «по горизонтали» и интеграция - между вышестоящими и подчиненными подразделениями «по вертикали».

В планировании существенное место занимает такой его принцип, как экономичность. Речь идет о том, чтобы затраты на разработку плана были меньше эффекта, получаемого в результате его выполнения.

Наконец, для результативного планирования деятельности компании со стороны ее руководства должны быть созданы условия, обеспечивающие выполнение плана.

Все эти принципы могут применяться на различных уровнях управления, то есть с этой точки зрения они являются универсальными. Вместе с тем на каждом уровне управленческой иерархии применяются и свои специфические принципы планирования.

Таким образом управление, и его составляющие - прогнозирование, планирование и регулирование - присущи любой экономической деятельности. В условиях же рыночных отношений, в том числе переходной экономики, они находят свое воплощение в разработке бизнес-планов.

1.2. Особенности функционирования

плановой и рыночной экономики: их взаимосвязь и сущностное различие

Рыночные отношения в нашей стране начали развиваться довольно стихийно, что во многом обуславливалось отсутствием достаточных знаний о самой их природе, хотя говорить о полном отсутствии таковых, видимо неправомерно. Но рынок и стихия, понятия принципиально разные, несмотря на то, что первый из них предполагает свободу производства, реализации, движения товара, регулируемых потребностями покупателя и конкуренцией как необходимой составляющей рыночных отношений, механизмом их саморегулирования. Тем не менее, в основе эффективной деятельности компании в рыночных условиях лежит система управления, использование бизнес-планирования.

Следует отметить, что довольно внимательное изучение рыночных отношений началось много ранее их реального развития, хотя в то время они трактовались более критично. Об этом свидетельствует и появление соответствующей литературы, правда, выпускаемой для ограниченного пользования.

Возрастание интереса к их анализу можно объяснять разными причинами, но немаловажное

место среди них занимало понимание тупиковости плановой экономики, подогреваемое изучением иной формы хозяйствования. Даже в те времена для желающих и имеющих доступ к переводной зарубежной литературе была возможность разобраться в сущности рыночной экономики, позволяющей достигнуть высокого материального уровня жизни населения. В определенном смысле позитивное влияние оказал и запрет, который стимулировал интерес к изучению и размышлениям.

Объективно говоря, плановая экономика давала достаточно поводов для критики, как в практическом воплощении, так и в теории; например, в рамках политэкономии, где основы капиталистической экономики излагались довольно четко и ясно, социалистическая же подавалась весьма смутно и размыто.

Актуальность планирования как такового казалась очевидной, но все попытки усовершенствования плановой системы хозяйствования, соединения, казалось бы, позитивных черт обеих экономических систем неизменно терпели неудачу. Здравый смысл неизбежно подводил к необходимости развития рыночных отношений, которые, в конечном счете, начали воплощаться в

экономическую практику.

Первые годы перехода экономики России к рыночным отношениям, как отмечалось выше, характеризовались наивысшей степенью стихийности, ознаменованной лозунгом «разрешено все, что не запрещено». Экономические отношения строились вне действия каких-либо нормативов и законодательной базы, тем более что таковых для новых условий хозяйствования еще не существовало, а старые оказывались недействующими. Хаос царил и в сфере бухгалтерского учета, и в финансовых отношениях между различными хозяйствующими субъектами. Все крупные финансовые операции и даже само создание банков сводились к возможности безнаказанного присвоения чужих финансовых средств. Происходило глобальное перераспределение капиталов между новыми собственниками.

И тем не менее, рыночные отношения начали развиваться, происходило становление российского класса предпринимателей, которые преимущественно обучались на собственных ошибках, но параллельно с этим осуществлялось упорядочение экономических отношений с помощью разработки системы законодательных актов. Не случайно, западными аналитиками не раз отмечалось довольно быстрое

прохождение начального этапа становления рыночной экономики, вопреки осуществляемым прогнозам.

Это можно объяснить многими причинами, в том числе накопленным негативным опытом и нерастраченным потенциалом, возможностью самореализации для предпринимателей и даже спецификой российского образования, которое редко давало конкретные знания для их претворения в практике, но обеспечивало широкий кругозор, способствовало проявлению потребности в интеллектуальном росте.

Так или иначе, сам рынок заставлял новоиспеченных предпринимателей учиться именно планированию своей деятельности, но оно должно было иметь принципиальные отличия от его ведения в рамках командно-административной системы. В первые годы экономических реформ у предприятий, ранее находившихся в государственной собственности, более всего проявлялась склонность к планированию «традиционным» способом.

Осознание отечественными предпринимателями актуальности планирования произошло не только вследствие растущего хаоса и насущной необходимости в коей-то мере упорядочить свои действия с учетом происходящих в экономической

сфере изменений. Большую роль здесь сыграло и развитие международных связей. При вступлении во взаимоотношения с западными бизнесменами последние выдвигали требования предоставления бизнес-планов, без которых сотрудничество становилось невозможным.

По мнению некоторых экономистов, плановой экономики как таковой в советский период не существовало. Сложившиеся в то время экономические отношения скорее можно было охарактеризовать как стихийные, и объяснялось это не только противоречиями между теорией и практикой, а именно тем, что плоха сама теория, методология плановой экономики, или, если хотите, идеология. И практика являлась тому подтверждением, тем более что строилась она, по большей мере, вопреки теории, в соответствии со здравым смыслом, который, в свою очередь, мог пониматься различно.

Поэтому не будет столь уж ошибочным признать в качестве значимой причины постигшего нашу страну в доперестроечный период кризиса – несоответствие теории и практики. Их согласование объективно необходимо, хотя в реальности некоторый разрыв существовать может. Как практика может опережать теорию, что, в сущности, имело место в нашей стране с

началом развития рыночных отношений, так и теория - предвосхищать практическое ее воплощение. Но в любом случае расхождение здесь не должно быть значительным, так как теория и практика обуславливают развитие друг друга, осуществляют взаимное корректирование, определяя тем самым общественное развитие.

Вместе с тем допущенные при реформировании прав собственности грубые просчеты привели к возникновению крайне нерациональной системы корпоративного управления на большинстве крупных и средних предприятий. Чрезвычайно распространенной стала ситуация, когда руководство многих акционерных обществ оказалось либо вообще вне эффективного контроля собственников капитала, либо, напротив, под всеобъемлющим контролем узкой группы акционеров, ориентированной на разграбление предприятия.

Сегодня суть стоящей в этой области задачи сводится к тому, чтобы поставить менеджмент российских акционерных компаний под контроль собственников капитала, ориентировать его на максимизацию прибыли. Решение этой задачи обеспечит базовые предпосылки для адекватной реакции хозяйствующих субъектов на рыночные

сигналы, позволит создать эффективную систему корпоративного управления, добиться прозрачности в бухгалтерской отчетности фирм и тем самым изменить условия для инвестиционной деятельности.

Наша не столь уж давняя социалистическая действительность не позволяет забыть «оторванность» экономики от потребностей человека. В многочисленных публикациях уже постсоветского периода не раз отмечалась наивысшая степень отчуждения человека от средств, продуктов своего труда, оторванность результатов труда от его оплаты, не говоря уже о взаимоотношениях «продавцов» и «покупателей», которые с переходом на рыночные отношения должны были наконец-то «встать с головы на ноги». Само определение потребностей «сверху» не могло не быть оторванным от «потребителя», и как результат - постоянный дефицит товаров, равно как и их перепроизводство, а интересы потребителя неизменно оказывались помехой к строительству «светлого будущего».

В определенном смысле в социалистическом обществе, в марксистском его толковании, экономические отношения можно было считать всеобъемлющими, распространяемыми на все сферы жизни. И даже культура рассматривалась как

совокупность различных видов преобразовательной деятельности, к ней применялись такие термины, как производство, воспроизводство, освоение человеком природы и др. Рыночная же экономика «сужает» экономические отношения до уровня их разумного применения.

Рыночные отношения делают интересы потребителя основной движущей силой развития экономики, а в отдельных случаях могут даже предвосхищать его потребности. Это относится не только к пресловутому опыту японского бизнеса, в рамках которого сегодня наблюдается стремление к ориентации на прогнозирование растущих потребностей покупателя и к предложению ему разработанных на этой основе товаров, но и к любому западному «продавцу», который, «обслуживая» покупателя, обычно предлагает возможные варианты удовлетворения его потребностей.

Обольщаться успехами рыночной экономики Запада здесь, конечно, не предлагается. Не является секретом и тот факт, что в каждой стране могут быть свои особенности экономического развития, в том числе, наблюдаться монополистические тенденции, блокирующие функционирование конкурентной среды. Однако изучать и использовать накопленный в этих

странах опыт, если наша страна вступила на путь развития рыночной экономики, представляется необходимым.

Копирования западного опыта, в принципе, не должно быть, ибо здесь имеются отличия экономического, политического, социального и даже демографического или национального характера, которые, в определенной мере, взаимообусловлены. Вместе с тем целесообразно учитывать зарубежный опыт, использовать применяемые в других странах методы экономического анализа и управления, адаптируя их к специфике российской экономики. Принципиальное отличие плановой и рыночной экономики состоит в том, что главным принципом последней является необходимость производить то, что покупается, а не продавать то, что производится.

Сама необходимость приближения производства товаров и услуг к запросам потребителя требует минимизировать «расстояние» между ними. Поэтому возложение функций определения потребностей на государство представляется абсурдной уже в теории. Информация о потребностях необходимо производителю, ибо от владения ею, умения ее использовать во многом зависят успехи его деятельности. При этом потребности имеют

склонность к довольно быстрому изменению, вследствие чего государство оказывается попросту не способным оперативно реагировать на подобные перемены.

Основу рыночной экономики, в соответствии с классической ее моделью, составляют предприятия среднего и малого бизнеса, специфика которых позволяет им быстро перестраивать свое производство в соответствии с меняющимися потребностями покупателя. Они более динамичны, чутки к новейшим тенденциям и запросам времени.

Эти предприятия создают необходимую конкурентную среду, способствуя выпуску новейших изделий, высококачественной продукции. Как правило, именно с помощью государства формируется условия, наиболее благоприятные для их развития. Следует заметить, что сегодняшняя экономическая ситуация в странах развитой рыночной экономики характеризуется образованием новых структур, формирующихся как объединение предприятий среднего и малого бизнеса в разного рода холдинги. Таким образом, осуществляется соединение положительного опыта крупного и мелкого бизнеса.

Государство несомненно воздействует на динамику рыночных отношений в экономически

развитых странах. Оно является субъектом взаимодействия наравне с другими, но строго в соответствии со своим функциональным назначением; последнее в разных странах имеет отличия, обуславливаемые спецификой общественно-экономического развития. Однако ни в одной из этих стран государство не вмешивается в сферу производства, если только это не затрагивает интересы всего общества, проблемы национальной безопасности, экологии или иные общезначимые проблемы.

В централизованно плановой экономической системе, в сущности, государство выступало главным «производителем», и именно его интересы были учитываемы прежде всего, даже при производстве товаров народного потребления. Интересы же непосредственного производителя товаров и услуг, равно как и покупателя, по большому счету во внимание не принимались. Сама парадигма «социалистического» планирования была далека от учета интересов всех субъектов экономического взаимодействия.

Можно много говорить и о том, что государство регламентировало не только экономическую, но и всю общественную жизнь страны, так что абсурдность его вмешательства была очевидной даже для обывателя.

Планирование, как процесс, применимо к области рациональных действий, поэтому его использование правомерно в соответствующих сферах человеческой деятельности.

Необходимость «железного занавеса» обуславливалась не только желанием оградить население от осознания объективных преимуществ демократии и рыночной экономики, но прежде всего тем, что командно-административная система могла существовать исключительно в изолированном состоянии и внешнее влияние для нее оказывалось разрушительным. Отсюда же проистекала и агрессивная политика.

Классическая рыночная модель отказывает государству в праве участвовать в жизнедеятельности рынка. Государство должно решать вопросы общегосударственного значения, общественного регулирования посредством законодательства, проведения необходимой политики. Следует отметить, что на начальных этапах становления рынка, накопления первичных капиталов, государственное вмешательство могло иметь место, но впоследствии именно владельцами капитала оно было вытеснено «на периферию» экономической жизни, так как сдерживало ее развитие.

Однако государство в отдельных случаях могло вмешиваться в развитие экономики, например, при наступлении глобальных кризисов, когда не срабатывал экономический механизм рыночной экономики. Но затем оно неизменно оттеснялось в сторону, и его роль сводилась к возможности оказания лишь косвенного влияния на экономическую сферу. В рамках государственных программ, касающихся общественного развития, могли затрагиваться и экономические вопросы, но они никогда не спускались до уровня производственных.

Развитие рыночных отношений приводит к образованию крупного бизнеса, который не только может проявлять монополистические тенденции, но и влиять на политику. В этих случаях государство проводит антимонополистическую политику и решает вопросы экономического развития страны строго в соответствии с его назначением, то есть мера вмешательства государства остается некоторой константой, обусловленной интересами всего общества.

Таким образом, главное и принципиальное отличие рыночной экономики от плановой может быть определено как открытость ее для развития. Это обуславливается ее направленностью на

удовлетворение потребностей человека, имеющего свободу выбора, что способствует и общественному развитию. Любая запрограммированность сверху тормозит развитие. Человечество на сегодняшний момент пока не придумало ничего лучше рыночной экономики, хотя последняя не может считаться идеальной моделью, уже хотя бы в силу ее открытости развитию.

1.3. Вероятностный характер управления в рыночной экономике переходного периода

Рыночная экономика, безусловно, имеет собственную методологию, логику развития. В ее рамках действуют свои законы, механизмы и используются методы познания и регулирования, что делает возможным прогнозирование и планирование, управление, как таковое. Привнесение чужеродных для нее методов может вызывать определенные управленческие дисфункции либо просто отторгаться как инородное тело.

Справедливости ради следует отметить, что система может отторгать любые инновации, что обуславливается ее стремлением к самосохранению и в этом проявляется ее консервативность. Эти вопросы

достаточно широко освещены в относительно новой науке – инноватике, которая «отпочковалась» от теории организаций. Но в данном случае речь может идти о нововведениях, противоречащих логике развития системы и вследствие этого являющихся для нее инородными.

Стабильность, организованность рынка обусловливается его собственной парадигмой, которая может определяться как совокупность теоретических предпосылок, убеждений, ценностей и технических средств, характеризующих конкретное научное направление, признаваемое научной общественностью на данном этапе общественного развития и обеспечивающее само существование научной традиции.

Понятие парадигма, в принципе, является ключевой категорией в философии науки, но может рассматриваться и как основание для выбора проблем, как модель для решения исследовательских задач. Данное понятие в приложении к рынку в большей степени правомерно применять к экономической теории. Говоря же об управлении в условиях рынка или развивающегося рынка, видимо, более правильным будет использование понятия методологии как системы познания, объясняющей пути и

обосновывающей способы приращения нового знания. Методология может быть сравнима со стратегией, а используемые в ее рамках методы – с тактикой. Метод есть способ теоретического и практического действий человека, направленный на изучение реальности.

Управление, равно как и его составляющие, присуще любым экономическим системам, будь то традиционная, командно-административная или рыночная экономика. Другой вопрос, как оно реализуется на практике, какие принципы и подходы к управлению используются.

Любая экономика призвана удовлетворять потребности людей, которые постоянно развиваются и в силу этого собственно, не имеют границ удовлетворения. Экономическая наука в принципе строится в соответствии с поиском ответов на основные вопросы: что, как и для кого производить? Потребности определяются в любом случае, но их удовлетворение, как отмечалось ранее, осуществляется различно. Азбучной истиной различения рыночной и командно-административной экономики можно считать то, что в первом случае действует механизм саморегулирования – в соответствии с законом спроса и предложения, во втором же – потребности определяют их «видением сверху», подобным же

образом они и удовлетворяются.

В условиях плановой экономики именно планирование выступало важной составляющей управления деятельностью предприятий, прогнозированию же и регулированию преимущественно отводилась вспомогательная роль. Планирование осуществлялось в общегосударственном масштабе, и на его основе строились планы деятельности предприятий, выпуска необходимой продукции и оказания услуг. Основным документом здесь выступало технико-экономическое обоснование, в котором моделирование текущих показателей реализации проекта не использовалось. В то время «важнейшими интегральными показателями объявлялись определенные показатели народнохозяйственной эффективности» [2] .

Финансово-экономические расчеты, как правило, не имели большого значения; все они осуществлялись исходя из фиксированных цен и установленных нормативов. Поэтому используемые в то время методы экономического анализа априори могут считаться неприемлемыми для рыночной экономики. Но планирование, как и управление в целом, необходимо в условиях рыночной экономики, хотя здесь оно приобретает иную форму – бизнес-плана. Последний

обычно рассматривается как главный рабочий инструмент для фирм.

Отдельные авторы выдвигают тезисы о возможности заимствования подходов к планированию деятельности предприятий из недалекого прошлого, даже считают правомерным рассматривать бизнес-план как определенную «трансформацию техпромфинплана» с его «адаптацией к рыночным условиям» [3] . К такому выводу приводит рассмотрение бизнес-плана в качестве документа внутрифирменного планирования, хотя его использование важно для инвесторов, заказчиков и других субъектов рыночных отношений.

Развитие рыночных отношений в нашей стране происходит далеко не просто, и изучение динамики экономической жизни приводит к пониманию сложности протекающих социально-экономических процессов. Сегодняшнюю экономику, действительно, следует рассматривать в качестве переходной к рыночной, со всем комплексом проблем, противоречий и кризисных состояний.

Актуальность осуществления преемственности в процессе планирования в наибольшей мере объясняется необходимостью заимствования «богатейшего опыта» работников бывших

государственных предприятий. Однако при этом не учитывается тот факт, что эти работники являются носителями присущих административно-командной системе подходов к управлению со всеми вытекающими последствиями.

В сознании не одного поколения советская авторитарная система целенаправленно вырабатывала догматический тип мышления, ибо без оного система существовать не могла. Действовавшая в стране система экономических, административных, идеологических ограничителей отказывала человеку в возможности реагирования на изменения в окружающей среде, последняя оказывалась замкнутой и изменяющейся также преимущественно под воздействием проводимых сверху мер. В результате одна из самых богатых разнообразными природными ресурсами стран не смогла обеспечить своим гражданам, по меньшей мере, достойное существование. Но причины подобного парадокса кроются именно в системе управления.

Заимствование принципов управления из прежней системы хозяйствования может не только тормозить развитие рыночной экономики, но и способствовать реставрации при определенных политических условиях командно-административной

системы. Последнее, конечно, не следует понимать в прямом смысле, так как, по мнению ведущих аналитиков, развитие рыночных отношений, так или иначе, приобрело необратимый характер. Тем не менее, реальной представляется угроза создания монополистического капитализма, который вряд ли лучше монополизма, так называемого социалистического толка.

Современная экономическая ситуация в российском обществе действительно сложна. За годы реформ в России были заложены предпосылки рыночных отношений, сформировалась банковская система, возник фондовый рынок, функционирует валютный рынок, появились другие инструменты рыночной экономики. Все это делает современную российскую экономику похожей на рыночную. Но это, скорее, внешнее сходство двойников, существенно отличающихся друг от друга по многим признакам. Развитие рыночных отношений сопряжено с рядом негативных явлений. У большинства предприятий отсутствует необходимый и достаточный опыт работы в условиях рынка, но это не должно означать, что подобные недостатки следует «пролонгировать».

В переходной экономике не могут полноценно использоваться и некоторые методы управления,

реализуемые в рыночных условиях. Многие зарубежные методические разработки, несомненно, требуют адаптации к отечественным условиям, к условиям переходной экономики. Но «скрещивать» бизнес-план и техпромфинплан осуществляя, таким образом, преемственность планирования представляется абсурдным, вредным для российской экономики и недопустимым действием. Обоснование же необходимости такого подхода может означать либо непонимание сущностного различия двух экономических систем, либо лукавство, преследующее какие-либо иные цели.

Если проанализировать первые шаги становления рыночных отношений, несложно увидеть, что для них было характерно опять же стремление перенести экономические отношения на все сферы общественной жизни, и это можно расценивать как определенную инерцию так называемого социалистического мировоззрения. Только спустя время, при обращении к зарубежному опыту, современным “реформаторам” удалось осознать ошибочность подобного подхода.

Лишь по прошествии нескольких лет развития рыночных отношений отечественные предприниматели пришли к пониманию

необходимости определенной их организации, без чего современное общество существовать уже не может. Первоначальный хаос начинает замещаться самоорганизующимися структурами, принимающими участие в дальнейшем развитии рыночной экономики в более совершенном ее виде. К тому времени прошла первая эйфория свободы, которая часто понималась как свобода ценообразования и установления заработков, и дальнейшая деятельность предпринимательских фирм уже настоятельно требует планирования, но уже с иным подходом.

В классическом его понимании, планирование предусматривает предсказуемость действий субъектов, с которыми вступают в деловые отношения. Без этого любая деятельность становится бессмысленной не позволяющей считать возможным решение конкретных задач. От точности прогнозов зависят успехи любого бизнеса, поэтому чего данному вопросу в процессе планирования уделяется первостепенное значение. Очевидно, что в условиях полного хаоса прогноз становится невозможным или нулевым. Но даже при жесткой организации в социальных системах всегда есть место случаю, то есть прогноз не дает стопроцентной гарантии, и фирма должна быть готова к необходимости корректировки в ходе реализации

запланированного.

Свобода рыночных отношений есть «свобода выбора определенных рыночных детерминант в рамках общей для этих отношений парадигмы» [4] . Но «свобода выбора» в то же время - «условие развития субъекта», когда «вариативный метод не вступает в противоречие с объективной реальностью» [5] .

Учитывая, что общественное развитие всегда вариативно, рыночные отношения выступают одной из форм вариативного метода решения экономических и общественных проблем. Регламентация же сверху направления общественного развития, по меньшей мере, уменьшает его вариативность, блокирует способности саморазвития.

Поэтому смешение элементов планирования из разных парадигм, плановой и рыночной форм хозяйствования недопустимо. В развитой рыночной экономике элементы планирования, привносимые из командно-административной системы, просто не будут работать. Но и смешение двух парадигм, имеющее место в условиях перехода России к рыночным отношениям, само по себе тормозит общественное развитие.

Еще большим тормозом на пути движения к рынку может стать попытка их соединения. При

фактической необратимости новых экономических отношений подобные попытки в реальности могут привести к окончательному разрушению экономики России, а значит, и всего государства.

Наша страна довольно далеко продвинулась по пути развития рыночной экономики, и не видеть этого может только слепой. Опасность определенного «отката назад» существовала еще не так давно, тем более что в отдельных бывших социалистических странах подобное явление можно было наблюдать. Но столь бурное развитие предпринимательства в нашей стране, а главное общеорганизационные процессы в экономической и других сферах общества позволяют сегодня говорить о некотором системном изменении, при котором перемены затронули всю производственную сферу, область распределения, законодательства и др.

Отдельными авторами высказываются мнения о существовании предпринимательства до начала развития в нашей стране рыночной экономики. Но в условиях плановой экономики оно не только носило негативный смысловой оттенок, но и было термином, используемым в уголовной практике. В ту пору предпринимательство как явление действительно существовало, хотя и принимало специфическую

форму так называемой теневой экономики, ибо плановое хозяйствование не обеспечивала возможности его официального развития. Говорить о трансформации теневой экономики в рыночную и использовании накопленного в ней опыта довольно сложно. Это может быть темой отдельного исследования, тем более что некоторые ученые выдвигают тезис о существовании всей сегодняшней экономики в качестве теневой, если учитывать тотальное сокрытие налогов.

Не следует забывать и тот факт, что завершилось не только становление предпринимательства, накопление «первичного» капитала, но и произошло его перераспределение, после чего крупный капитал начинает приобретать возможность влияния на общественное развитие, а он далеко не заинтересован в реставрации социализма, в том числе и капитал, который образовался за счет «перетекания из партийных касс».

Кроме того, за это время также установились многочисленные международные связи, и Россия начинает выходить на внешний рынок. Произошло развитие новых экономических институтов, общественных организаций, не говоря уже о том, что население в своем большинстве, несмотря на тяжести

переходного периода, «вкусило плодов рыночной экономики». Как известно, «к хорошему привыкают быстро», поэтому часто люди забывают о пресловутых очередях, тотальных дефицитах, пустых прилавках и главное – об уравниловке в оплате труда, о невозможности заработать больше установленного тебе государством максимума.

Особенность переходного периода состоит не столько в том, что сами рыночные отношения еще не устоялись (наблюдаются многочисленные кризисные явления в экономике, а равно и в иных сферах общественной жизни) а в том, что развитие происходит на стыке двух парадигм, одна из которых является осваиваемой новой, сопровождаемой поиском собственной специфики, а другая сохраняется в силу определенной инерции. И если в развитой рыночной экономике методы плановой экономики просто не могут реализовываться, то в современных условиях для них еще остается место.

Многие бывшие государственные предприятия, в которых уже произошла приватизация, сохраняют прежние подходы к управленческой деятельности, что, в конечном счете, тормозит не только их собственное развитие, но и всей экономической сферы. Это касается прежде всего промышленных гигантов, столь

характерных для советской экономики, причем практически для всех отраслей народного хозяйства. Предприятиям малого и среднего бизнеса, рождение которых происходило уже в постсоветский период, приспособиться к новым экономическим условиям удалось много быстрее, и сегодня они предпринимают попытки собственного объединения в «крупный бизнес» - для более эффективной деятельности.

Но полноценное взаимодействие субъектов становится невозможным, если они действуют в парадигмах, различающихся в корне. Такая ситуация создает дополнительный хаос, причины которого все еще не осознаются приверженцами «традиционного» планирования; более того, у них зреет недовольство, которое они пытаются объяснить несовершенством новой парадигмы.

У бизнеса, рожденного на пороге развития рыночных отношений, немалый предпринимательский потенциал. По мнению ведущих предпринимателей, работать сегодня действительно сложно, но при всем несовершенстве законодательной базы и общей экономической нестабильности – все же возможно. Многого они могут достичь сами, даже оказывать влияние на политическую жизнь общества. Осуществляя планирование собственной деятельности,

они способствуют не только стабилизации и развитию своего бизнеса, но и всего общественного организма. Однако ускорить процесс трансформации мировоззрения даже им не под силу.

К сожалению, приходится констатировать, что переходный процесс не оставляет возможности для его сокращения, и причины этого кроются вне экономической сферы – в области мировоззрения, социальной сферы общества. Тем не менее, уже преодолен серьезный барьер на пути восприятия рыночной экономики в позитивном плане, дальнейшие же успехи могут зависеть от того, насколько осмысленно и полно будет реализовываться новая парадигма.

При осуществлении планирования и управления в целом предпринимателю или фирме приходится осуществлять поиск и выбор некоторых типовых для данной парадигмы решений. Нетиповые решения возникают, когда ситуация выходит за рамки действующей парадигмы. И наибольшие сложности у сегодняшних лидирующих предпринимателей обычно возникают при необходимости деловых контактов с носителями устаревшей парадигмы. Им приходится не только выступать в качестве движителя рыночной экономики, но еще и преодолевать инерцию партнеров

по бизнесу.

В этих условиях неопределенность в принятии решений, а равно и риск предпринимательской деятельности неизмеримо возрастают. Риск является неизменным спутником предпринимательства, рыночной экономики. Именно риск фактически отсутствовал в условиях планового ведения хозяйства, или, иначе говоря, функцию защиты от риска брало на себя государство, соответственно отказывая и в самой возможности рисковать - в свободе предпринимательства. Взамен оно давало разрешение на труд – в тех рамках объема и его оплаты, которые государством же и регламентировались. Но отсутствие риска, в сущности, означает и невозможность оценивания эффективности деятельности.

Управление риском достаточно развито в условиях рыночной экономики, где для этого созданы специальные институты защиты от риска: осуществляется страхование предпринимательского риска и даже имеются широкие возможности рисковать несобственными средствами. Помимо этого, развитая рыночная экономика в целом характеризуется высокой степенью организации и управления, которое в действительности оказывается более жестким, чем в

условиях плановой экономики.

Планирование деятельности компании осуществляется посредством строгого распределения обязанностей между исполнителями и недопущения возможностей «внутренних отклонений». В сущности, несрабатывание плана может происходить исключительно по не зависящим от самой компании причинам, на этой основе и строится концепция риска. При этом специалисты компании обладают необходимой степенью свободы в принятии решений в соответствии с собственной компетентностью. Интересы сотрудников и самой компании взаимоувязываются таким образом, что успешность ее работы отражается на доходах каждого, последние могут определяться уровнем вложенного труда, его влияния на общий успех.

Несмотря на то, что предпринимательство без риска немыслимо, именно необходимость его принятия оказывалась существенным тормозом на пути вхождения нашей страны в рыночную экономику. В условиях переходной экономики риск возрастает значительно как в силу общей экономической нестабильности, так и внутренних причин - несрабатываемости новых механизмов управления, приверженности работников прежним методам

управления. В результате западные бизнесмены нередко отказываются от весьма выгодных сделок из-за их колоссальной рисковости.

Отличительной особенностью так называемого капиталистического производства может считаться и включение в него качественных показателей, которым в нашей стране ранее не уделялось должного внимание. Именно качественные характеристики продукта и товара оказываются одним из важнейших показателей, определяющих успешность функционирования и развития фирмы.

Несмотря на постигающие экономически развитые страны с некоторой периодичностью кризисы, на что в советский период у нас стремились обращать главное внимание, экономику этих стран характеризует необходимая степень стабильности как следствие их высокой организованности. Последняя отнюдь не является результатом государственного вмешательства, а прежде всего обусловлена длительностью протекания процессов самоорганизации. Экономическая стабильность способствует более эффективному взаимодействию бизнесменов, успешной деятельности фирм, так как позволяет «обуздать» риск, управлять его степенью.

Организованность рынка «не отменяет»

неопределенности, с которой связано его развитие, но дает возможность прогнозировать действия других субъектов, согласно общей логике развития, и в соответствии с этим строить собственные планы. В этих условиях легче реализовывать свои интересы и взаимоувязывать их с потенциальными партнерами. Рынок может быть уподоблен живому организму, где все органы, выполняя собственные функции, действуют согласно общим правилам.

С точки зрения экономического управления отличий в производстве бумаги, хлеба, автомобиля практически не существует. Рыночная экономика подходит к этому однозначно, анализируя потребности населения в тех или иных товарах и услугах, изучая рынок для приобретения сырья, конкурентную среду, собственные ресурсы и их резервы, организовывая само производство и рынок сбыта.

В условиях плановой экономики также определялись потребности населения, разрабатывался общегосударственный план и «спускался» до непосредственных производителей, которые зачастую могли выполнить этот план исключительно с помощью «талантливых» снабженцев. Организация же рынка сбыта передавалась уже другому субъекту, деятельность которого не была увязана с получаемой

прибылью.

Поэтому успехи развития рыночной экономики во многом зависят от того, как быстро российские предприниматели смогут понять логику ее развития и перейти на новые формы хозяйствования, научатся управлять по - рыночному.

Особенность переходного периода к рыночной экономике в России охарактеризуется тем, что она проходит все этапы развития капитализма, но в более сжатом виде и с наименьшими издержками. России даже удалось избежать возможного отката назад, что произошло в некоторых странах бывшего «социалистического лагеря».

Однако чтобы эффективнее управлять, необходимо лучше понимать сущность законов экономики, общественного развития. К сожалению, инерция мировоззрения присуща не только руководителям бывших государственных предприятий, но и политикам, общественным деятелям. Если внимательно посмотреть на процесс принятия нового законодательства, деятельность сегодняшних госучреждений, то увидеть «отголоски» прежней системы несложно. В отсутствие налогового законодательства вся деятельность налоговой инспекции и полиции, в сущности, строилась на

противоправных действиях. Но и подходы к разработке нового законодательства ориентированы на фискальную политику, которая вряд ли пойдет на пользу нашей экономике.

Так или иначе, экономические проблемы перехлестывают другие сферы общественной жизни, и решать их придется одновременно. Именно взаимообусловленность социально-экономической и общественной сфер жизни не позволяет надеяться на возможность сокращения переходного периода к рыночной экономике.

Планирование в условиях развивающихся рыночных отношений всегда направлено на удовлетворение, в первую очередь собственных потребностей физических и юридических лиц. Последнее же становится возможным через систему взаимодействия с другими субъектами, взаимоувязывания интересов.

Чем крупнее бизнес, тем, соответственно, больше у него и возможностей для удовлетворения своих интересов, но тем очевиднее для него становится необходимость стабилизации общества, учета общественных интересов. Обольщаться возможностью общественного саморегулирования здесь не предлагается, равно как и не отрицается роль

государства в социально-экономических преобразованиях.

В экономически развитых странах государство проводит антимонопольную политику, способствует развитию малого и среднего бизнеса, процессу самозанятости населения и обеспечению социальной защищенности населения от жесткого воздействия рынка. Но определить сегодня его функции в условиях переходной экономики весьма сложно.

С одной стороны, требовать от государства того, чтобы оно действовало строго в парадигме рыночной экономики, видимо, неразумно. Но сегодня оно постоянно сбивается «на проторенный путь», предпринимая попытки использовать прежние методы регулирования, которые, если даже и преследуют цели содействия общественной стабилизации, могут оказать тормозящее влияние на развитие общества.

На данном этапе общественного развития представляется актуальным необходимость установления более тесных контактов государства с предпринимательскими структурами, с тем, чтобы совместными усилиями вырабатывать способы стабилизации социально-экономического развития.

В становлении подлинно рыночных отношений в России важнейшими функциями государства

представляются отработка отвечающего рыночной системе законодательства и обеспечение условий для его неукоснительного соблюдения, а также содействие формированию рыночных инструментов. Велика роль государства в создании конкурентной среды, без чего невозможно нормальное функционирование рынка. И здесь особое значение приобретает политика по становлению и подъему малого бизнеса. Чрезвычайно актуальной задачей государства является также искоренение сплошь и рядом используемых властями методов управления экономикой, не совместимых с природой рыночной системы.

В переходной экономике России весьма примечательным явлением стало рождение холдинговых компаний, с помощью которых становится возможным не только решение проблем инвестиционного дефицита, но и существенного прорыва в развитии рыночных отношений, инновационной сферы.

«Новизна» производимого товара является важным фактором экономического развития, и действенным инструментом в конкурентной борьбе. Нацеленность на инновационную деятельность, динамичное освоение современных, новейших технологий и услуг определяют позиционирование на

рынке.

К началу экономических реформ наша страна подошла с огромным научно-техническим и технологическим потенциалом, который, в сущности, по сей день не задействован в экономической сфере, хотя объективных оснований для этого достаточно. Но именно в условиях холдингов становится наконец-то возможным реализовать накопленный потенциал и организовать научную деятельность в новой экономической среде.

Венчурный бизнес относится к категории рискового предпринимательства. Он способен оказать решающее влияние на достижение экономических успехов и представляет собой «направление предпринимательской деятельности, связанной с риском капитальных вложений в развитие науки, техники, производства», позволяет «стимулировать создание и внедрение технологических разработок в производство» [6] .

Как считают зарубежные специалисты, он может быть наиболее активен именно в производственной сфере, в отраслях с технологически развитой инфраструктурой, а его рентабельность в несколько раз превышает прибыли от вложений капитала в любые другие сферы.

Ренессанс рискового бизнеса в экономически развитых странах начался примерно в конце 70-х годов, и благодаря ему были достигнуты значительные успехи. В нем заложен огромный потенциал, и не случайно такие государства, как США и Япония, вкладывают в научную сферу огромные, в том числе государственные средства.

В большинстве этих стран венчурный бизнес реализуется посредством создания специализированных инвестиционных компаний относительно небольшого размера, либо структурных единиц крупных корпораций. Говоря о развитости рыночной экономики, обычно отмечают и тот факт, что развитой является не только инвестиционная, но и инновационная сфера, в которой действуют банки и другие финансовые учреждения – для инвестиций в сферу научных исследований.

Проведение научных исследований не обязательно требует больших коллективов, и, как правило, осуществляется в рамках малых фирм, позволяющих реализовывать независимость творчества. Но собственных средств чаще всего бывает недостаточно, а сам риск такого предпринимательства весьма велик, и без соответствующей инфраструктуры нововведений выжить ему весьма трудно.

В отечественных условиях многочисленные малые предприятия, образовавшиеся на заре перестройки и ориентированные на оказание научно-исследовательских услуг, в своем большинстве не смогли противостоять рыночной конкуренции именно в силу рисковости данного предпринимательства. Венчурный бизнес был вынужден уступить место торгово-посреднической деятельности.

Но в настоящий момент актуальность его развития, равно как и производственной сферы, становится очевидной, так как без этого стране предстоит довольствоваться ролью «сырьевого придатка» мировой экономики.

При всех экономических сложностях возможность для становления венчурного бизнеса в российских условиях уже имеется и может реализовываться в рамках холдинговых структур. Последние выступают как объединения предприятий среднего и малого бизнеса, вне зависимости от формы их образования (слияния или дробления крупного предприятия и последующего слияния его единиц). Они заинтересованы в развитии венчурного предпринимательства, которое при грамотных расчетах и удачном стечении обстоятельств может принести значительную прибыль.

Сама холдинговая структура строится с целью обеспечения наибольшей стабильности, что не исключает возможности проведения рисковых операций, «гасящихся» организацией и управлением деятельностью. Механизм стратегического управления научно-инновационным развитием приведен на рисунке 1. [7]

Система построения и управления холдингом позволяет осуществлять в ее структурных подразделениях относительно свободный научный поиск оригинального решения технических и технологических проблем, касающихся общей деятельности, хотя и не предусматривает долгосрочных и ориентированных на перспективу разработок. Таким образом, становится возможным не только проводить научные разработки (преимущественно прикладного характера), но и добиваться ощутимого экономического роста, способствуя, в целом экономическим преобразованиям общества.

Прогнозирование

Экспертиза

Информационное Обеспечение

Рис. 1. Механизм стратегического управления научно-инновационным развитием.

Выход на мировую арену отечественной экономики будет зависеть не только от того, как скоро могут быть преодолены негативные моменты переходного периода, но и от уровня развития научно-технической сферы, ее включенности в область производства. Для дальнейшего развития представляется необходимым формирование целостной экономической инфраструктуры, что

отчасти может решаться и самой сферой предпринимательства.

Таким образом, в результате проведенного здесь анализа выявлены особенности управления в условиях переходной экономики как действующие на стыке двух парадигм. Сформулировано сущностное различие рыночной, плановой экономики и обоснована недопустимость соединения принципов управления, базирующихся на разных парадигмах. Приводятся аргументированные доводы в пользу применения новых форм управления, присущих рыночной экономике, от чего зависят успехи ее развития в нашей стране.

ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ФОРМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Понятие бизнес-планирование и его место в стратегическом управлении компанией

В планировании нуждается любое предприятие, любое производство, экономика в целом. Спланировать бизнес - значит оценить возможности, необходимость и объемы выпуска конкурентоспособной продукции, определить емкость рынка и его конкретного сегмента, оценить спрос на продукцию, выпускаемую фирмой, результативность

ее работы на рынке.

Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых продукции и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества конкурентоспособных компаний, повышение требовательности потребителей, увеличение объема и скорости получения информации, новых знаний - все эти и другие изменения в мире вынуждают хозяйствующие субъекты искать методы для лучшей адаптации к новым условиям. К этому следует добавить неопределенность, непредсказуемость и нестабильность внешней среды. Поэтому в настоящее время управление организацией принимает все более предпринимательский характер. Это проявляется в том, что в управлении возрастает роль предвидения, стратегического представления. Стимулирование направлено на поощрение инициативы, предприимчивости, новаторства.

Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана, воплощающего в реалии намечаемые цели, свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив, реальное, достоверное планирование обеспечивает

определенную надежность финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования в стремительно меняющихся условиях внешней среды. Однако сегодня далеко не все российские предприятия и организации используют планирование в качестве метода управления своей деятельностью. Прежде всего, это относится к вновь созданным фирмам. Среди руководителей бытует убеждение, что в условиях перехода отечественной экономики к рынку в планировании нет необходимости, поскольку менеджеры обладают достаточным опытом, знаниями и интуицией, позволяющими им во время предусмотреть изменения на рынке.

Подобное предубеждение против планирования, которое испытывают некоторые работники, может стать существенным препятствием на пути к эффективному планированию. Дело в том, что планирование вызывает так много изменений в деятельности фирмы, что возникают сомнения, непонимание, разочарование. Все это и создает неуверенность в целесообразности широкого применения планирования.

Вместе с тем российская действительность дает немало убедительных примеров, свидетельствующих о том, что конкретные предприятия, банки и т.д. сумели

устоять в период экономических потрясений, создать предпосылки для наращивания масштабов своей деятельности на рынке во многом благодаря внедрению плановых начал в механизм управления.

Развитие рыночных отношений в нашей стране, по большей мере, происходило стихийно, и потребность в бизнес-планировании проявилась довольно поздно. Первые бизнес-планы, как «заморская диковина», появились в России лишь в начале 90-х годов, в то же время большинство предприятий продолжают использовать более привычные технико-экономические обоснования.

Но по мере развития рыночной экономики и международных связей потребность в разработке бизнес-планов перестает вызывать сомнения. Уже в 1994-1995 гг. он становится обязательным документом, применяемым «в целях совершенствования методов расчета экономической эффективности проектных решений и коммерческой целесообразности вложений инвестиций» [8] .

Понятие бизнес-плана является русским эквивалентом английского «business plan», означающего план дела, бизнеса, коммерческой деятельности, торговли. В определенном смысле это понятие связывают с предпринимательской

деятельностью, хотя в английском языке предпринимательство определяется как «enterprise», но сам предприниматель может обозначаться как «businessmen».

Бизнес и предпринимательство, несомненно, имеют разное смысловое значение, хотя и тесно взаимосвязаны. Исходя из зарубежного опыта, предпринимательство может определяться как «интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного. Бизнес и предпринимательство человека, который владеет полностью или частично какими-либо материальными ценностями, использует их для организации бизнеса, которым управляет» [9] .

Бизнес, сам по себе, - это сложный процесс, предусматривающий принятие комплекса ответственных решений, и успешность его ведения во многом зависит от владения специальными знаниями: управленческими, юридическими, финансовыми и др. «Предприниматели играют роль мощных катализаторов изменений в сфере бизнеса» [10] .

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не предпринимаются никакие сколько-нибудь серьезные действия. В определенном смысле он представляет собой формализацию системного

подхода к процессу планирования, форму обоснования экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов (продажи, прибыли, отдачи от вложенного капитала).

И сегодня в отечественной практике существует огромное многообразие его определений, отчасти заимствованных из зарубежного опыта. Но необходимо осознавать, что простого перевода содержательной его части для нас может быть недостаточно, равно, как и то, что многие из западных методик могут попросту не работать в российских условиях, если в них не будет учитываться специфика нашей экономики. Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

«Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач» [11] .

«Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия,

фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией» [12] .

«В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства» [13] .

«Бизнес-план – это программа действий предпринимателя, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов» [14] .

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален как и для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Как показывает зарубежная и отечественная практика, бизнес-план может применяться для:

- разработки концепции предпринимательской деятельности фирмы и ее стратегии;

- оценки фактических результатов деятельности

предприятия в течение определенного периода;

- привлечения денежных средств;

- оценки возможности предприятия вести конкурентную борьбу на рынке соответствующих товаров;

- осуществления внутрифирменного контроля;

- привлечения партнеров, инвесторов и кредиторов к реализации проектов, разработанных компанией.

Исходя из перечисленных основных функций бизнес-плана можно сделать вывод о том, что он помогает:

- руководителям предприятий детально продумать направления их деятельности и внутрифирменные возможности, а сотрудникам лучше понять целевые установки руководства, убедиться в их осуществимости, в финансовой стабильности предприятия. С этим связана уверенность коллектива в стабильной работе предприятия в будущем. Это очень важно, поскольку практически каждое предприятие неизбежно сталкивается с рисковыми ситуациями на рынке;

- кредиторам осознать приоритеты развития фирмы;

- специалистам маркетинговых служб

проанализировать конъюнктуру рынка и оценить конкурентные позиции фирмы;

- оценить реальные результаты деятельности предприятия и разработать перспективную концепцию его функционирования.

В конечном счете, бизнес-план может использоваться во-первых, для управления коммерческим проектом и управления деятельностью самой фирмы. Такой план помогает обосновать экономическую целесообразность выбора направлений развития предприятия, определить источники финансирования реализации выбранной стратегии, профессиональный и численный состав персонала. Составление бизнес-плана заставляет предпринимателя осуществлять кропотливый и объективный анализ собственной деятельности, как бы взглянуть на себя со стороны глазами въедливого эксперта, предвидеть проблемы и вероятность столкновения с ними и, в соответствии с этим, предельно мобилизоваться. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию развиваться, расширять и укреплять свои позиции на рынке.

Во-вторых, бизнес-план используется для привлечения инвесторов и кредиторов. С этой точки зрения, он призван продемонстрировать выгодность

для них реализации предлагаемого проекта. Весьма часто предприятия сталкиваются с необходимостью привлечения средств инвесторов, использования кредитов и займов, поскольку собственных финансовых ресурсов для прибыльной предпринимательской деятельности обычно не хватает.

В зарубежной практике «бизнес-план используется независимо от сферы деятельности, масштабов собственности и организационно-правовой формы предприятия. В любом случае решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими предприятиями и организациями» [15] .

В условиях развитой экономики создаются фирмы, специализирующиеся на разработке бизнес-планов, заказчиками которых могут выступать различные организационные структуры, осуществляющие как предпринимательскую, так и инвестиционную деятельность.

Заказчик бизнес-плана для его разработки предоставляет необходимую информацию, в которую обычно включаются следующие документы:

комплект законодательных и нормативных документов, необходимых для разработки конкретного

бизнес-плана;

имеющиеся в наличии расчеты, научно-исследовательские и проектные данные, отражающие концепцию проекта;

протоколы о намерениях, материалы совещаний и другие необходимые документы.

Задание на разработку бизнес-плана имеет некоторую стандартную форму, в которой с небольшими вариациями должны отражаться следующие пункты: реквизиты заказчика и подрядчика, характеристика объекта планирования, форма его собственности, условия финансирования, сроки разработки бизнес-плана, материалы и документы, предоставляемые заказчиком, его требования к разработке проекта, условия получения необходимой информации, краткое содержание получаемых результатов и формы реализации предложений, а также необходимые согласования.

При разработке бизнес-планов принято привлекать не только необходимых экспертов и консультантов, но и самих заказчиков, а также будущих пользователей, если объект планирования будет эксплуатироваться другим субъектом рыночной экономики. В случае необходимости с этой целью может осуществляться проверка готового бизнес-плана

специализированной аудиторской организацией, которая может дать ему независимую и объективную оценку.

По требованию заказчика бизнес-плана могут быть представлены альтернативные варианты проекта, в которых исходные данные варьируются, и в зависимости от них выстраиваются различная структура проекта, его результаты. В итоге заказчик получает возможность выбора, например, вариантов вложения различного объема инвестиционных средств и соответствующего срока ввода объекта в эксплуатацию.

Последнее представляется актуальным для современных российских условий, в которых реально существует дефицит инвестиционных средств. Практику действия специализированных фирм по разработке бизнес-планов в наших условиях вряд ли можно считать развитой, поэтому в большинстве случаев их разработку осуществляют сами предпринимательские фирмы.

В определенном смысле, бизнес-план, как форма планирования, позволяет повышать эффективность предпринимательской деятельности даже при отсутствии необходимого и достаточного профессионального опыта, что особенно важно для

переходной экономики.

Основной целью планирования можно считать формирование и развитие у предпринимателя стратегического мышления. В формализованном виде «стратегическое мышление синтезирует интуицию и творческие способности предпринимателя в видении будущего» [16] . И чем скорее страна перейдет на методы планирования, присущие рыночным отношениям, тем эффективнее будет их развитие.

Сама структура бизнес-плана не должна быть жесткой. Нет необходимости и слепого копирования его содержания из зарубежного опыта. Следует отметить, что и переводная литература по данной тематике, которой в последние годы в нашей стране издано огромное количество, этого не рекомендует, а лишь предлагает придерживаться некоторого образца, разработанного на основе анализа огромного множества планов. Структура бизнес плана «может видоизменяться в зависимости от ваших потребностей» [17] - такие рекомендации можно встретить практически в любом издании.

Некоторые исследователи обращают внимание на тот факт, что в экономической литературе часто происходит смешение понятий бизнес-план и инвестиционный проект. Причины тому, по-видимому,

следует искать в «слепом» использовании зарубежной литературы, именно копировании подходов к управлению в условиях развитой рыночной экономики, где инвестиционная сфера достаточно развита, и любой проект предполагает обращение к заемным капиталам. Вследствие этого, в западной практике структура бизнес-плана и инвестиционного проекта имеет определенное сходство.

Обычно инвестиционный проект выступает как составная часть бизнес-плана и является необходимым условием для привлечения финансовых средств извне, что весьма типично для экономически развитых стран. При инвестиционном дефиците, который имеет место в нашей стране, эта проблема может решаться двояко: либо в соответствии с западной практикой (если возможности получения инвестиционных средств все же могут быть найдены), либо с использованием собственных средств. В определенном смысле практика акционерной деятельности, получившая развитие в нашей стране, позволяет говорить о внешних инвестициях, которые могут поступать от дополнительного выпуска акций.

Инвестиционный дефицит и необходимость не просто выживания в сложных экономических условиях, но и нахождения путей для более

эффективного развития привел к образованию холдинговых структур, с помощью которых сегодня оказывается возможным осуществлять самофинансирование различных, в том числе и рискованных проектов. Но это не отменяет необходимости разработки самих инвестиционных проектов, что осуществляется уже в рамках внутрифирменного планирования.

В «Методических рекомендациях по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», изданных в 1994 г., инвестиционный проект определяется как *дело, деятельность, мероприятие* , предполагающее осуществление комплекса действий, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов); хозяйственное мероприятие, работа (или комплекс работ), проект как система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий или описывающих такие действия.

Таким образом, понятие *инвестиционный проект* можно трактовать в двух смысловых значениях:

как совокупность дел по разработке новых или модернизации выпускаемых изделий, созданию или

реорганизации производственных мощностей;

и как система документов – организационно-правовых, инженерно-технических, финансово-экономических, требующихся для осуществления соответствующих работ по реализации проекта.

Бизнес-план, относящийся и к проекту, и к самому предприятию, может разрабатываться с целью привлечения инвестиций в рамках действующего предприятия и для определения направлений своего развития, ориентировки в сфере бизнеса. Он используется также для фирм, специально создаваемых под какой-либо проект. В этом случае бизнес-план вправе считаться планом реализации этого проекта.

Обычно целью разработки бизнес-плана является необходимость долговременного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшему освоению, собственному развитию фирмы. Но обойтись без него невозможно вовсе, если фирма принимает решение об открытии нового дела, при освоении производства нового продукта либо полном перепрофилировании деятельности, когда особенно велика потребность в инвестициях, и при выходе на внешний рынок.

Однако поскольку «товары и технологии, в

конечном счете, обычно устаревают», несмотря на то, что «запросы рынков могут оставаться неизменными довольно длительное время» [18] , вопрос о необходимости бизнес-планирования фактически может иметь исключительно положительный ответ. Более того, как отмечают зарубежные коллеги, «важность планирования переоценить невозможно» [19] .

Бизнес-план должен быть нацелен на максимизацию выполнения намеченных задач, то есть важна не только их постановка, но и последующая реализация, без чего составление бизнес-планов, в сущности, смысл. Необходимо не только планировать, но и выполнять запланированное - бизнес-план должен быть руководящим документом, обеспечивающим эффективность деятельности.

Бизнес-план позволяет решать следующие задачи:

- определить направления дальнейшей деятельности фирмы, целевые рынки, состав и показатели товаров и услуг, а также место, которое фирма может занять на этих рынках;

- разработать взаимоувязанные производственные, маркетинговые организационные программы, обеспечивающие достижение

сформулированных целей;

- проанализировать наличие производственных ресурсов, резервов, которые могут быть задействованы, определить необходимые объемы финансирования;

- предусмотреть трудности и проблемы, с которыми придется столкнуться руководству и коллективу фирмы в процессе осуществления планируемого проекта;

- выявить обеспеченность фирмы квалифицированными кадрами и распределять обязанности со всей полнотой несения ответственности за исполнение;

- оценить финансовое положение в соответствии с намеченными планами, реальность достижения целей с помощью собственных средств и возможность получения кредита со стороны;

- определить состав маркетинговых исследований по изучению рынка, разработке каналов сбыта, мероприятий по рекламе и пр.;

- организовать систему контроля за ходом реализации проекта;

- подготовить развернутое обоснование, необходимое для привлечения инвесторов к финансированию проекта.

Анализ задач бизнес-плана свидетельствует о том, что он необходим предпринимателю даже в том случае, если привлечение капитала извне фирма не планирует.

Вообще круг адресатов бизнес-плана весьма широк.

Самим разработчикам бизнес-план помогает продумывать и решать конкретные вопросы, связанные с налаживанием производства, маркетинга, организацией управления и контроля, поиском партнеров и источников финансирования и т.п. Управленческому персоналу фирмы бизнес-план помогает определить стратегические направления деятельности и перспективы достижения намеченных целей.

Сотрудникам фирмы бизнес-план необходим для получения ясного представления о стратегических направлениях развития, о тактике руководства фирмы. Информация об этом позволяет персоналу предприятия определить свой диапазон рабочих обязанностей в решении общих проблем предприятия.

Предпринимателям для осуществления своих программ нередко приходится привлекать финансовые средства извне, для чего с помощью бизнес-плана необходимо убедить потенциальных инвесторов в

высокой степени надежности фирмы, перспективности, проработанности и окупаемости ее программы функционирования. Любому хозяйствующему субъекту, которому для его деятельности необходимы внешние источники финансирования, важно уметь на основе тщательного анализа рыночных и своих возможностей выбирать перспективные и реально осуществимые задачи, привлекательные для потенциального инвестора. Бизнес-план может быть использован и для внесения изменений в руководство фирмой.

Объективно говоря, составление бизнес плана не только мобилизует руководителей фирм на более тщательное изучение своей деятельности, в том числе в процессе воплощения планов, но и делает управление более эффективным. В условиях переходной экономики «подводных камней», действительно, возникает огромное количество, и, так или иначе, приходит понимание, что подобное планирование оказывает стабилизирующее влияние на деятельность фирмы.

Поэтому уже сама обязательность составления бизнес-планов может служить фактором влияния на стабилизацию общественного развития, сокращение переходного периода к рыночной экономике.

Пренебрежение же необходимостью планирования обычно оказывается причиной неудач в сфере бизнеса. И даже в условиях нестабильного рынка, быстро меняющейся в нем ситуации, оказывается возможным прогнозировать, планировать и регулировать свою деятельность.

Любой бизнес-план включает в себя как минимум следующие сведения: описание фирмы (название, юридическую форму собственности, направление деятельности, производимые товары и услуги, управление, финансы), производственный план (для фирм, участвующих в производственной деятельности), маркетинг-план, финансовый план и приложения.

Естественно, что в любом случае бизнес-план должен корректироваться, поскольку условия деятельности фирмы, реализации конкретного проекта подвергаются постоянным изменениям. Более того, под влиянием внутренних и внешних факторов могут меняться направления деятельности компании. В связи с этим даже самый достоверный и подробно разработанный план может потерять смысл, если он не будет отражать происходящие изменения в экономической жизни страны и на рынке. Поэтому следует познать, оценить и понять происходящие

изменения, влияние различных факторов, появление новых условий функционирования фирмы, последствия возможного риска и отразить в бизнес-плане. Это позволяет предпринимателям сохранять высокой степень вероятности успеха бизнеса.

В бизнес-планировании практикуется разработка альтернативного плана на случай, если предложенную идею не удается по тем или иным причинам реализовать. План должен предусматривать вариант неудачи, возможность потери вложенных ресурсов, изменения на рынке, просчеты в механизме управления. Иными словами, бизнес-план призван убедительно доказать, что при его разработке продуманы мельчайшие подробности деятельности компании.

Практика российских компаний убедительно свидетельствует о необходимости бизнес-планирования как инструмента, способствующего повышению эффективности предпринимательства, его стабилизации. Бизнес-план можно с полной уверенностью рассматривать в качестве формы планирования, определяющего содержание целей и задач, время и пути их достижения. Его значение обусловлено и возможностью использования бизнес-плана в качестве средства привлечения необходимых

ресурсов. Предлагается не копировать зарубежный опыт построения бизнес-плана, а строить его в соответствии с собственными потребностями.

2.2. Разработка структуры бизнес-плана и его содержание

На структуру бизнес-плана влияет ряд факторов. В первую очередь это касается специфики и перспектив развития самого предприятия, для которого разрабатывается бизнес-план, а также конъюнктуры рынка, на котором фирма работает.

Ключевыми моментами при составлении бизнес-плана являются обоснование возможности, необходимости и объема выпуска продукции фирмы или предоставляемых ею услуг; определение конкурентоспособности продукта на рынках и рыночного сегмента для него; оценка критериев эффективности работы предприятия; обоснование достаточности капитала фирмы и выявление возможных источников финансирования. В связи с этим бизнес-план разрабатывается на перспективу. Зарубежный, да и в определенной мере отечественный, опыт показывает, что бизнес-план целесообразно составлять на 3-5 лет: для первого года основные показатели рекомендуется рассчитать по месяцам, для второго - по кварталам; начиная с третьего года можно

ограничиваться годовыми показателями. В целом, время, в течение которого действует бизнес-план, зависит от характера и масштабов деятельности фирмы. Основное требование к нему: срок бизнес-плана должен быть достаточным либо для полного завершения реализации планируемого проекта, либо для выхода на расчетную мощность производства и сбыта, определения сроков окупаемости вложенных финансовых средств и их рентабельности.

Разработке бизнес-плана предшествует огромная подготовительная деятельность специалистов, которая включает:

- сбор и анализ информации о продукции, которую фирма предполагает производить или уже производит;
- сбор и анализ информации о рынке сбыта продукции фирмы;
- анализ состояния и возможностей компании вести конкурентную борьбу на рынке и оценку состояния и перспектив развития соответствующей отрасли общественного производства;
- определение потребностей и возможностей обеспечения компании площадями, оборудованием, кадрами, другими факторами производства;
- расчет требований финансовых ресурсов и

определение источников их привлечения;

- подготовку отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, прогнозный баланс фирмы, другие финансовые документы;

- определение направленности и масштабности предлагаемого проекта, расчет его эффективности;

- разработку организационной структуры управления компанией, правового обеспечения и графика реализации проекта;

- решение вопросов оценки риска и гарантий.

Бизнес-план - довольно сложный документ, структура которого может быть представлена в виде следующей концептуальной схемы, разработанной на базе отечественных и зарубежных публикаций. Примерный макет бизнес-плана можно представить в следующем виде:

Титульный лист: название фирмы, фамилия главы фирмы, адрес, номер телефона и факса фирмы.

Резюме: краткое содержание бизнес-плана.

Местонахождение фирмы.

Цель деятельности.

Продукт или вид услуг, производимый фирмой.

Описание вида деятельности.

Оценка рынка сбыта.

Конкуренция и конкурентное преимущество.

Организация и практика внешнеэкономических связей.

Стратегия маркетинга.

Прогнозирование продаж.

Переменная составляющая затрат на продажи.

План технической доработки продукта.

План производства.

Правление и персонал.

Планируемая прибыль.

Оценка риска.

Финансовый план.

Стратегия финансирования.

Деловое расписание.

Безопасность коммерческих секретов и деловой информации фирмы.

В титульном листе отражается название фирмы и самого документа, кратко и четко формулируется цель бизнес-планирования, адрес фирмы и другие ее реквизиты, а также указывается составитель бизнес-плана, данные по экспертизе и согласованию. При запланированном получении кредита следует указать наименование банка или иного источника финансирования. Информация на титульном листе должна быть минимальной, но привлекательной и аккуратной по оформлению.

Цель первого раздела бизнес-плана - резюме - дать сжатый, краткий обзор делового предложения, показать цель и возможности бизнеса, стратегию их реализации, перспективы деятельности фирмы, прогнозируемые результаты, возможные рынки сбыта, конкурентные преимущества фирмы, компетенцию и профессионализм управленческой команды, требуемый размер инвестиций. Здесь нужно продемонстрировать свои достаточно четкие представления о структуре и емкости рынка, глубокое владение необходимой информацией о конкурентах, обосновать возможности продаж на выбранных фирмой сегментах рынка, в которых она предполагает работать. Не менее важно убедить собственных сотрудников и партнеров в том, что избранная руководством фирмы стратегия продвижения продукции на рынок и методы борьбы с конкурентами обеспечат успешное позиционирование товара и планируемые объемы реализации продукции.

В этом разделе обычно дается подробная характеристика направления деятельности предприятия, его место в технологической цепочке изготовления конечной продукции, оказываемых предприятием торговых, посреднических, сервисных и других услуг, краткое описание планируемых к

производству продукции и услуг, способы организации сбыта.

Важное место занимает также общая оценка состояния спроса на данную продукции, для чего предварительно проводится анализ рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем.

Определяются начало реализации проекта, период строительства (для нового предприятия), срок выпуск пробной продукции, выход предприятия на проектную мощность.

При изложении в резюме конкурентных преимуществ продукции основное внимание целесообразно уделить ее важнейшим характеристикам, подчеркивать их преимущество по сравнению с новыми отечественными или зарубежными аналогами, в выгодном для фирмы свете показать созданные именно ею современные условия продаж и сервис.

Прогнозируемые результаты деятельности предприятия предпочтительно выражать в таких показателях, как прибыль, объем продаж, сроки окупаемости капиталовложений, скорость оборота капитала и др. Для инвесторов и кредиторов интересны также и методы расчета приведенных показателей.

При обосновании необходимой суммы

инвестиций дается разъяснение относительно направления использования финансовых ресурсов, формы финансирования и возврата средств, возможности за счет вложенных ресурсов покрыть инвестиционный риск.

В конечном итоге, задача резюме - доказать целесообразность знакомства с бизнес-планом, привлечь к нему внимание инвестора, дать четкое предварительное представление о проекте, убедить в его значимости и обоснованности, заинтересовать у инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению бизнес-плана. Резюме должно произвести благоприятное впечатление на тех, от кого руководство фирмы рассчитывает получить заемные средства. Как правило, два основных вопроса интересуют инвесторов и кредиторов: «Что фирма получит при успешной реализации своего бизнес-плана и насколько велик риск потери вложенных в данный проект средств?»

Поэтому в конкретной, яркой и вместе с тем простой и лаконичной форме, с использованием важнейших цифр необходимо разъяснить, что фирма собирается сделать, за счет каких средств, чем ее продукт будет отличаться от продукции конкурентов и, главное, показать, какой конечный финансовый

результат ожидает фирма получить. В связи с этим указываются данные о предполагаемых объемах продаж, выручке, затратах на производство, валовой прибыли, рентабельности производства, сроках возврата кредитов.

При этом важно постоянно иметь в виду основные цели и задачи реализации представляемого проекта, текущей и перспективной деятельности фирмы.

Следующий раздел бизнес-плана посвящается целям предпринимательской деятельности, формулировке стратегии фирмы и ее подразделений. Здесь во внимание принимаются последние изменения на рынке, новейшие тенденции и перспективы на будущее. Для этого менеджеры собирают и анализируют необходимую информацию, что дает возможность сформировать, обосновать и утвердить цели компании.

Главной целью предприятия является получение прибыли. Из общей цели фирмы вытекают основные задачи каждого ее структурного подразделения. В качестве таковых можно выделить: увеличение объемов продаж; снижение издержек на единицу выпущенной продукции; повышение качества продукции; рост прибыли; наращивание объема сбыта

своей продукции на рынке и т.п. Естественно, что в процессе бизнес-планирования задачи различных уровней взаимоувязываются в пределах структурных подразделений и в масштабах всей фирмы.

Если бизнес-план предназначен для внутрифирменного планирования и не предполагает привлечения кредитных средств, то этот раздел имеет упрощенную форму, хотя и не исключает обоснования целесообразности использования собственных средств. В противном случае, когда предполагается обращение за кредитом, данная часть документа, становясь важной для кредитора, включает в себя сведения о самой фирме (наименование, форма собственности), размер предполагаемого кредита, целесообразность его получения и целевое назначение, предполагаемая отдача от использования заемных средств и порядок погашения кредитного долга. Изложение этих сведений должно быть убедительным для банка или иной организационной структуры, предоставляющей кредитные средства.

Следующий раздел характеристика предприятия. В этом разделе - достаточно краткой форме излагается информация о стратегии развития и содержании деятельности фирмы, определяются целевые рынки по каждому направлению, формулируют основные цели

проекта и его конкретные задачи, а также мероприятия для их достижения. В бизнес-плане предприятия приводятся сведения о его традициях, накопленном опыте предпринимательской деятельности, репутации в деловых кругах, у потребителей и общественных организаций. Необходимость и целесообразность в такой информации объясняется тем, что она много значит для решения вопроса о доверии или недоверии к организации со стороны потенциальных партнеров.

Большое значение придается таким характеристикам, как: месторасположение, его профиль, жизненный цикл предприятия, вид продукции или услуг, предлагаемых потребителю, правовая форма и организационная структура управления предприятием. Приводятся сведения о величине и состоянии реального и акционерного капитала: объем, структура, возраст, степень износа производственных зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, величине материальных запасов; о размере собственного капитала и источниках его формирования.

Здесь также содержатся сведения об учредителях, высших руководителях компании (для крупных), ведущих сотрудниках (для средних и малых предприятий), консультантах компании и их

профессиональной подготовке, корпоративных ценностях и общественной миссии фирмы.

Причем, как справедливо отмечает А. Сергеев, «при образовании нового предприятия следует объяснить, почему выбрано данное место и как влияют на выручку, себестоимость и прибыль» различные факторы: удаленность от основных оживленных магистралей, приближенность к сырью, материалам, местам сбыта продукции, амплитуда колебания цен в зависимости от сезонности, покупательная способность населения в данном регионе. [64]

От удачного расположения предприятия в значительной степени зависит возможность получения высокой прибыли. Местоположение как таковое, близость к потребителю особенно важны для предприятий торговли и общественного питания.

Для формирования благоприятного мнения о предприятии каждая характеристика должна в максимальной степени подтверждать реальность задуманного проекта. В качестве обязательного описание предприятия должно содержать полную и четкую информацию о дате его создания, об основных реквизитах, регистрационном органе, научно-производственном и финансовом потенциале, достижениях на рынке, авторитетных партнерах

компании, другие необходимые сведения, не являющиеся коммерческой тайной.

В этом разделе бизнес-плана важно дать ответ на следующие вопросы:

1. Адрес предприятия.

2. Характеристика занимаемого помещения.

3. Предприятие расположено на собственной земле или арендованной?

4. Существуют ли зональные ограничения на занятие данным видом предпринимательской деятельности в близлежащих районах?

5. Чем объясняется Ваш выбор именно этого места для фирмы?

6. Как отразится выбор Вами месторасположения предприятия на издержках?

7. Размеры предприятия;

8. Внутренние возможности предприятия, его основной и оборотный капитал, кадровый состав; состояние имеющегося оборудования и потребность в дополнительном оборудовании;

Организационно-правовая форма предприятия, имеющиеся у него лицензии (в том числе те, которые должны быть получены), патенты и т.п. [66]

Существенное значение имеет оценка возможности предприятия противостоять изменениям

условий внешней среды: меняются спрос на продукцию, производимую предприятием, состояние инвестиционного климата, другие факторы и условия, способствующие или мешающие осуществлению его цели.

Характеристика направлений деятельности компании предполагает описание видов деятельности, которых у предприятия может быть несколько: маркетинг, производство, финансы, торговля, сфера услуг, венчурный бизнес или др. Несмотря на кажущуюся простоту содержательной части данного подраздела, ему следует уделять серьезное внимание. По каждому направлению расставляются свои приоритеты, определяются цели и задачи, характер и механизм их достижения, ориентация на рентабельность, которая должна быть присуща даже некоммерческим организациям – для их выживания в рыночных условиях.

В разделе *товары* (продукция или услуги) приводятся все необходимые сведения о продукции, производимой компанией: назначение продукции или услуг, область применения, потребительские свойства, существенные отличия от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, авторскими свидетельствами, дается наглядное изображение

товара. Сообщается обычно прогноз цены продукции фирмы и тех затрат, которые потребуются при ее производстве. Если речь идет о сложных технических изделиях (бытовая техника, товары производственного назначения), то необходимо показать организацию сервиса.

Именно в этом воплощается вся деятельность предприятий на рынке. Поэтому основная часть бизнес-плана фактически и начинается с раздела, посвященного подробной характеристике продукции и услуг, которые предлагаются покупателям на рынке. Здесь требуется так же описание формы, эстетического вида, физико-химических свойств материалов, из которых изготовлено изделие, технического уровня, качественных параметров производимой продукции, ее уникальных свойств, экологичности, безопасности, удобства обслуживания. По этим параметрам продукция фирмы сопоставляется с имеющимися и разрабатываемыми аналогами.

Бизнес-план существенно выиграет, если основной упор будет сделан на выполнении товаром тех функций, которые и обеспечат наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей. Для этого можно составить краткие функциональные характеристики предлагаемой продукции, сопроводить

их для большей иллюстративности фотографиями изделия.

В этом же разделе бизнес-плана приводятся сведения о наличии у продукции различного рода сертификатов, защищенности патентами, лицензиями, товарными знаками. Очень важно, чтобы продукция предприятия характеризовалась именно с точки зрения определенных преимуществ и выгод, которые получает потребитель в результате покупки данной продукции. В какой степени она может удовлетворить нужды потребителя по сравнению с аналогичной продукцией, выпускаемой конкурентами?

Здесь само предприятие, а тем более инвесторы и кредиторы должны найти ответ на вопросы:

чем определяется и в чем заключается конкурентное преимущество товара фирмы?

какие потребности призваны удовлетворять продукт или слуга, предлагаемые фирмой?

почему потребители предпочтут именно ее товар?

Удастся ли компании привлечь партнеров, расширить сбыт своей продукции, в значительной степени зависит от того, насколько умело, ярко и убедительно бизнес-план покажет, какие особенности товаров фирмы соответствуют потребностям и требованиям рынка, какие выгоды получит

потребитель от использования товара. Необходимо аргументировано доказать, что товар фирмы имеет длительный жизненный цикл, инвестиционный риск невелик, а отдача от вложений капитала соответствует требованиям рынка. Известно, что любому товару отведено определенное время на рынке, после которого его продажа становится невыгодной для производителя из-за падения спроса. Необходимо иметь в виду, что продолжительность жизненного цикла зависит и от самого товара, и от ситуации на конкретном рынке. Более того, жизненный цикл одного и того же товара на разных рынках неодинаков. Повлиять на продолжительность жизненного цикла товара можно с помощью средств маркетинга.

Поэтому становится крайне актуальным анализ жизненного цикла продукции, выявления сроков достижения максимума объема продаж, длительность периода стабильности продаж, пребывания на рынке, ценовая стратегия. Анализировать жизненный цикл необходимо также для рационального и пропорционального распределения ресурсов по стадиям жизненного цикла продукции, продолжительности работ на этих стадиях и нахождения резервов ресурсосбережения.

Если предлагаемая фирмой продукция уже

представлена на рынке, то график жизненного цикла может подсказать, когда следует принять меры (модернизацию изделия, нахождение новых областей применения, выполнение существующим изделием новых функций, поиск и привлечение новых потребителей, повышение качества продукции) для продления этого цикла и увеличения объема продаж.

Для получения ответов на эти вопросы в разделе приводится описание ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг, также с выделением основных и сопутствующих первым. Сущность планирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предложил рынку, конкретным группам потребителей набор продукции и услуг, наиболее полно удовлетворяющих требования покупателей. Естественно, что предлагаемый товарный ассортимент должен в целом соответствовать профилю производственной деятельности фирмы.

Формирование ассортимента представляет собой определение соотношений между различными товарами и товарными группами, товарами единичного и серийного производства, «наукоемкими» и «обычными» товарами, овеществленными товарами и/или лицензиями и «ноу-хау», различными услугами.

Здесь необходимо отметить степень распространенности этих товаров (или услуг) на рынке, опираясь на данные маркетингового плана, расшифровка которого приводится в дальнейшем. Если фирма производит высокотехнологичную, наукоемкую или другого рода примечательную и уникальную продукцию, могущую повысить ее конкурентоспособность, то указание такой индивидуализации особенно ценно при запланированном обращении к заемным кредитам, но при этом обязательным становится обоснование получения прибыли.

При формировании ассортимента принимаются во внимание и такие проблемы, как цены, качество, гарантии, сервис, стремление фирмы занять лидерское положение на конкретном рынке. Этому предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции, которая призвана сориентировать предприятие на выпуск продукции и услуг, в наибольшей степени соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных потребителей. Концепция предусматривает выбор оптимальной ассортиментной структуры, в основе которого лежат потребительские запросы определенных групп покупателей, необходимость обеспечить наиболее эффективное

использование факторов производства, снижения издержек производства и реализации готовой продукции. При разработке ассортиментной концепции используется соответствующая система показателей, характеризующих возможности товарной политики компании: разнообразие видов и разновидностей товаров; структура и частота обновления ассортимента; уровень и соотношение цен на товары данного вида, ряд других показателей.

Таким образом, формирование ассортимента представляет собой планирование фактически всех видов деятельности научно-технической и проектной, маркетингового исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса, отбора товаров для производства и реализации на рынке при согласовании потребительских свойств товаров и требований рынка. Формирование ассортимента - процесс непрерывный, продолжающийся в течение всего жизненного цикла товаров, и безусловно он должен найти отражение в бизнес-плане.

Поэтому детально разработанный бизнес-план предполагает:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов

использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на рынке;

- оценку существующих аналогов конкурентов;

- критическую оценку выпускаемого предприятием ассортимента продукции с позиции покупателя;

- решение вопросов, касающихся внесения изменений в ассортимент продукции за счет отказа от производства товаров, ставших неконкурентоспособными, и включения новых;

- изучение возможностей производства новых или усовершенствованных изделий и услуг с учетом цен, издержек и рентабельности;

- тестирование товаров с учетом потенциальных потребителей с целью выяснения их приемлемости по основным показателям;

- разработку специальных рекомендаций для соответствующих подразделений компании относительно качества, формы, цены, наименования и товарной марки, упаковки, сервиса и т.п. на основе результатов проведенных испытаний;

- оценку и пересмотр в случае необходимости всего ассортимента, чтобы устранить ошибки, допущенные ранее при планировании ассортимента.

Качество продукции – «первая заповедь»

предпринимателя в рыночных условиях, хотя в некоторых случаях особую ценность может представлять ее новизна, способная содействовать экономическому прорыву фирмы в условиях конкуренции, что несомненно требует дополнительных усилий по продвижению товара на рынке. Большое значение для обеспечения сбыта продукции и снижения издержек производства и реализации имеет выделение именно тех потребительских качеств товара, которые представляют особую важность для данной группы покупателей и определяют конкурентоспособность в конкретном сегменте рынка.

С этой целью при составлении бизнес-плана учитываются требования покупателей к качеству продукции, возможность с помощью предлагаемого товара удовлетворять конкретную потребность покупателя. В настоящее время для покупателя представляется наиболее значимым приобрести товар самого высокого уровня качества по цене, ниже стоимости товаров конкурентов. В бизнес-плане должно быть отражено стремление фирмы предложить на рынок продукцию именно такого качества, который соответствует современным возрастающим запросам потребителя.

В любом случае, будь то товары широкого или узкого распространения, требуется обоснование того, что эти товары будут покупаться. Здесь достаточно привести весомые и логически обоснованные аргументы, которые в дальнейшем подтверждаются результатами маркетингового исследования.

Наглядное изображение товара, производимого (или производство которого планируется) - весьма важный однако нередко упускаемый из виду отечественными предпринимателями. Получить деньги под идею, которая еще не нашла практическое воплощение в конкретном товаре, бывает очень трудно. Отсутствие образца продукции затрудняет привлечение инвесторов. Поэтому в бизнес-план надо обязательно поместить фотографию или профессионально выполненный рисунок изделия фирмы. Это поможет инвестору или кредитору составить более четкое представление о нем.

Полагаться на превосходство собственной продукции еще недостаточно, успех деятельности в большей мере обуславливается уровнем удовлетворенности потребностей рынка. Стратегия предпринимательской деятельности, в принципе, предельно проста, но сулит успех: она состоит в ориентации на удовлетворение потребностей своего

потенциального клиента.

Наряду с этим важно раскрыть не только конкурентное превосходство продукции фирмы в настоящий момент, но и показать ее возможности адекватно реагировать на изменения спроса в будущем, закрепить положительные свойства товара, сформировать устойчивый спектр потребностей.

Решающий фактор коммерческого успеха фирмы, привлечения внимания к ней инвесторов - конкурентоспособность товара. Она определяется комплексом потребительских характеристик товара (качественным, техническим, экономическим, эстетическим), отвечающих требованиям рынка, коммерческим и иным условиям реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, предпродажное и послепродажное обслуживание, престиж фирмы, реклама и др.). Важным показателем конкурентоспособности продукции является уровень затрат потребителя за время ее эксплуатации. Важно дать характеристику дизайна и особенность упаковки, в которой товар будет продаваться. Конкурентоспособность предполагает преимущество именно этого товара над другими в условиях наличия на рынке множества конкурирующих товаров-аналогов.

Конкурентоспособность - понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи. Поэтому возможность коммерчески выгодного сбыта товара на конкурентном рынке можно определить только с помощью сравнительной оценки продукции данной фирмы с продукцией конкурентов. Разработчикам бизнес-плана фирмы необходимо также учитывать индивидуальный оттенок конкурентоспособности продукции, поскольку у каждого потребителя свои критерии оценки и мотивации удовлетворения собственных потребностей.

В этом же разделе представляется и организация сервиса товара, особенно если речь идет о технически сложном изделии. Практика показывает, что непременным условием успеха реализации товара на конкурентном рынке служит высококачественный сервис. Он должен соответствовать запросам рынка и видам потребляемой продукции, учитывать стремительно меняющиеся требования рынка к потребительским свойствам продукции и услуг, то есть отличаться гибкостью. Современный, хорошо отлаженный сервис помогает производителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров, повышает авторитет самой

компании. Организуя сервисную службу, руководство компании фактически берет на себя ответственность за бездефектную эксплуатацию приобретенного потребителем изделия в течение всего времени его использования. Таким образом, от высококачественного сервиса в немалой, а нередко и в решающей степени зависит высокая конкурентоспособность товара. Сервис сам по себе может принести фирме немалую прибыль, что также весьма важно. В целом, зеркало работы службы сервиса компании - в удовлетворенности клиента, ибо только он может дать объективную оценку ее работы. Постепенно, с большими трудностями, но сервисная сеть создается в России. Однако она еще далека от зарубежных аналогов, не в полной мере обеспечивает потребности в ней покупателей.

Важным в бизнес-плане является раздел, посвященный организационной структуре управления. Особенно большое значение он имеет для новых предприятий. В основе структуры организации - координация функционирования ее подразделений. Без связей и их фактического взаимодействия не может быть организованного целого. Посредством этих связей и обеспечивается координация ролей и деятельности частей организации. Формирование

организационной структуры управления компанией отражает складывающееся в ней разделение труда и взаимозависимость работ, выполняемых различными элементами, связано со стратегическим выбором, ориентацией компании на определенную группу потребителей.

В этом разделе бизнес-плана обосновывается та форма, в которой предприниматель предполагает вести свой бизнес: частное владение, кооператив, товарищество, акционерная компания, совместное предприятие и т.п. Каждая из них обладает своими достоинствами и недостатками, спецификой, которая накладывает определенный отпечаток на процесс управления ими. Отмечается также, является ли данное предприятие вновь организуемым или действующим, в том числе расширяющим сферу деятельности, описывается принцип создания (возникновение в результате разделения, присоединения). Указываются дата образования и начала деятельности предприятия, рабочий график компании, сезонность (если деятельность носит соответствующий характер).

Дается характеристика стратегии развития фирмы, причем, как показывает практика, рекомендации относительно максимально простой ее формулировки оказываются не лишними. В таком виде

она не просто легче усваивается персоналом фирмы, но и чаще срабатывает, хотя сама «простота» обычно достигается большими усилиями. Стратегия и цель не должны противоречить друг другу, равно как и проводимой политике, - этим может определяться правильность их выработки.

Конструкционной основой системы управления предприятия является его организационная структура, определяющая состав, соотношение и структуру организации управленческого аппарата предприятия на различных уровнях. Она необходима для управления различными областями деятельности предприятия - производством, закупкой, сбытом, маркетингом, финансами, НИОКР, работой с персоналом и т.д. С помощью организационной структуры управления устанавливаются те связи между подразделениями, без которых невозможно обеспечить эффективное функционирование фирмы. Организация управления фирмой призвана обеспечить разделение и распределение полномочий, обязанностей, ответственности персонала, упорядочить функционирование производственных, технологических, социальных, экономических, информационных подсистем компании, гарантировать совместимость целей и согласование их деятельности,

направленной на решение единой для всех стратегической цели.

Выбор правильных подходов к построению организационной системы управления на предприятии позволит сделать правильный выбор в пользу конкретной организационной структуры с учетом его размера, потенциала, видов выпускаемой продукции, особенностей обслуживаемого рынка, стратегии фирмы. К организационной структуре компании в условиях перехода общества к рыночным отношениям предъявляются следующие требования:

- исключение дублирования функций различных подразделений компании. Их функции должны быть четко разграничены и скоординированы;

- обеспечение выполнения этими подразделениями поставленных перед ними задач в определенные сроки с минимальными ресурсами;

- организационная структура должна быть предельно простой, легкообозримой. Усложнение системы управления предприятием может привести к потере ее гибкости и оперативности среды предприятия;

- уменьшение иерархичности структуры управления и ее растянутости по вертикали.

Известный американский специалист в области

управления П. Дракер разделил процесс формирования организационных структур на этапы:

- анализ планируемой деятельности или работы;
- анализ принимаемых решений и степени участия в них управленческих работников различных уровней;
- определение вклада в общее дело лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать.

В современных условиях руководителю крайне трудно единолично управлять компанией и решать все возникающие в процессе ее деятельности проблемы. Это связано со сложностью самих проблем, их многочисленностью и ограниченностью временного ресурса, а также специфичностью этих проблем, что требует использования знаний и опыта многих специалистов. В связи с этим руководителю и приходится делегировать часть своих полномочий менеджерам других уровней управления. Это дает ему возможность освободиться от второстепенных задач и приближать принятие решений к месту их реализации.

Организационная структура должна быть так разработана, «чтобы обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач» [20] . Совместно с построением организационной структуры уже на самой ранней стадии становления фирмы

должен решаться вопрос о распределении ответственности между различными уровнями управления. Причем ответственность должна строго соответствовать обязанностям работника. Любая деятельность сотрудника фирмы характеризуется его функциями, обязанностями и ответственностью.

В бизнес-плане нужно четко определить основные управленческие должности на предприятии, указать работников, которые эти должности займут, кто кому подчиняется, кто принимает окончательные управленческие решения, дать краткую характеристику их деловых качеств, свидетельствующих о способности менеджеров справляться со своими обязанностями.

В случае невозможности заполнить все управленческие должности целесообразно пояснить, как и кем их функции будут выполняться: совместителями, консультантами и т.д. Хорошей иллюстрацией к этому сюжету бизнес-плана может послужить конкретный пример совместной работы ведущих менеджеров. Это даст возможность продемонстрировать, как навыки и опыт каждого управленческого работника помогают обеспечить стабильную и эффективную деятельность фирмы.

Управленческая деятельность требует не только

хорошей организации и распределения обязанностей, налаженной системы обратной связи, но и компетентности управляющего персонала. Он оказывает активное воздействие на развитие самой организационной структуры для решения текущих и перспективных производственных задач. От ценностных ориентаций сотрудников, уровня знаний, квалификации и информированности персонала, а также от нравственных принципов их поведения зависит успех фирмы. Не случайно руководители многих компаний уделяют большое внимание формированию корпоративной культуры, поддержанию традиций и общефирменных ценностей. Поэтому в бизнес-плане рекомендуется отразить принципиальную схему управления, а в некоторых случаях нелишне указать и состав управленческого аппарата с информацией об образовательном уровне, опыте работы, профессиональных достижениях каждого.

Поскольку партнеры фирмы, а тем более инвесторы и кредиторы, заинтересованы в полноте информации, разработчики бизнес-плана включают в него раздел «Персонал», в котором характеризуют штат сотрудников фирмы, работу руководства по организации их деятельности. Указывается также,

какие специалисты, с каким образованием и квалификацией требуются фирме для успешного осуществления проекта. По возможности полно освещаются деловые качества уже работающих в фирме сотрудников, по крайней мере, ведущих специалистов, целесообразны краткие биографические справки со сведениями об их квалификации, прежнем месте работы. Обычно это оказывается весьма полезным в дальнейшем, при необходимости изменения кадрового состава. Практика свидетельствует, что наилучшей отдачи следует ожидать там, где профессиональные качества и личный интерес работника реализуются в деятельности фирмы. Формирование персонала - в целом уникальная функция управления, которая требует хорошего знания дела, понимания людей, их психологии, интересов и способностей.

Четкой организации с очевидностью требует не только управленческая деятельность, но и производственная, которую в данном случае следует понимать в более широком смысле – как деловую. В бизнес-плане представляется целесообразным указать обеспеченность деятельности специалистами, а также схему ответственности по каждому ее циклу. Если отдельных специалистов не хватает, необходимо это

обосновать и разработать схему их привлечения – с указанием требований к специалисту и временных параметров их использования.

В зарубежной практике в подобных случаях принято обращаться к специализированным организациям (гражданским или коммерческим организациям, торговым палатам и даже банкам), в российских же условиях в настоящее время предпочитают за помощью обращаться к знакомым, ибо с привлечением специалиста «со стороны» может резко возрастать риск самой предпринимательской деятельности. К сожалению, приходится признать, что стремление уменьшить такого рода риск не всегда способствует успеху дела, но совершенствование предпринимательской инфраструктуры – дело не одного года.

Потребность в кадрах следует отразить не только на настоящий момент, но и на перспективу (по меньшей мере на период планирования), указав полноту их занятости, необходимость обучения или переобучения, предоставления льгот (если это запланировано) и форму оплаты.

Здесь также важно отразить заработную плату всего персонала фирмы, разработка которой потребует особого внимания. Этот вопрос сам по себе сложный, и

на практике могут возникать серьезные разногласия – между самооценкой работника и точкой зрения руководства. В этом случае объективное и четкое освещение деловых качеств и выполняемых персоналом функций позволяет снимать остроту проблемы.

Впоследствии, в рамках финансового планирования, следует отразить затраты на заработную плату и обучение, соотнося их с другими показателями финансовой деятельности.

Если же предполагается внешний заем средств, то распределение заработной платы может оказаться весьма важным фрагментом бизнес-плана, так как по нему банк или иной источник получения кредита обычно составляет мнение о серьезности вашего бизнеса.

Подраздел *Целевое назначение кредита и его предполагаемая отдача* , как показывает практика, оказывается весьма полезным не только при использовании заемных средств со стороны, но и при самофинансировании. В российских условиях, именно вследствие образовавшегося инвестиционного дефицита, как отмечалось ранее, эти проблемы нашли свое разрешение при образовании холдингов, где объединение финансовых средств позволяет

направлять их для использования во внутренние структуры с наибольшей эффективностью. В этих случаях бизнес-планы могут разрабатываться в рамках каждого подразделения холдинга в их более сокращенном варианте (по объективным причинам), в самом же холдинге он может иметь свою специфическую, «укрупненную» форму, уточняемую при согласовании бизнес-планов его внутренних фирм.

При разработке «низовых» бизнес-планов (а в некоторых случаях и для холдингов) сумма займа может иметь градацию от «минимальной» до «оптимальной» с указанием потребностей в реально существующих ценах на приобретаемое на него имущество, сырье, материалы и др. (полезно указать и наименование поставщика, обоснование его выбора), а также иное использовании этих средств. Желательно таким же образом соответственно указывать сумму планируемой прибыли, расчеты по которым должны быть приведены в финансовом разделе. Несложно понять, что даже при получении максимального размера займа у предприятия остается в таком случае возможность определенного варьирования в пределах запланированного заранее.

Необходимость следующего раздела бизнес-плана - плана маркетинга определяется тем, что он

закладывает основу для эффективного управления деятельностью фирмы и для привлечения партнеров, инвесторов и кредиторов к сотрудничеству с ней. В этом разделе формулируются стратегия, цели и задачи маркетинга, обосновывается выбор целевых сегментов рынка, разрабатывается прогноз продаж, стратегия рекламы и продвижения товара на рынке, определяется порядок осуществления продаж и каналы сбыта, указывается, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого потребуются средства. Все эти аспекты взаимосвязаны между собой, вследствие чего трудноразделимы. Они требуют комплексного решения, и поэтому разрабатывать данный вид плана можно начинать, как говорится, с «любого конца».

Под маркетингом принято понимать систему организации и сбыта продукции, направленную на получение максимальной прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателя. Поэтому цель маркетинга – это выяснение возможности получения собственной прибыли при максимизации удовлетворения потребностей рынка, клиента. Маркетинговую стратегию иначе называют планом внутри плана. Маркетинг опирается на следующие принципы:

- ориентация на потребителя. Это означает, что

фирма во главу угла ставит не производство само по себе, не технические и технологические возможности, а интересы потребителя, динамику спроса.

- экономическая эффективность как основа деятельности фирмы;

- координация усилий всех структурных подразделений фирмы для достижения поставленных целей;

- сбыт товара, изготовленного фирмой.

Практика показывает, что в условиях перехода российской экономики к рыночным отношениям маркетинг нередко является «узким местом» в работе компаний. Это резко снижает гибкость и ресурсные возможности фирмы. Между тем во многих зарубежных компаниях маркетингу уделяется большое внимание, в его развитие вкладывают огромные средства. Сегодня уже очевидно, что для каждого предприятия преодоление кризисных явлений и успешная деятельность зависят не только от макроэкономической политики государства. Среди наиболее важных факторов, влияющих на эти процессы, - маркетинг фирмы. Он помогает обеспечивать ее адекватную и своевременную реакцию на изменения во внутренней и внешней среде деятельности фирмы. От уровня развития

маркетинговой службы в значительной степени зависит безубыточная деятельность предприятия, его финансовая стабильность.

Сегодня во многих компаниях на основе маркетинговых исследований формируются производственные программы, включая объем и ассортимент продукции соответствующего качества, другие направления функционирования предприятия. Эффективность работы предприятия в современных условиях оценивается объемом и ассортиментом реализованной на рынке продукции, то есть той, которая отвечает требованиям потребителей, нужна им, а не той, которая произведена.

Но значение маркетинговой деятельности выходит за пределы конкретной фирмы; она представляет интерес и для конкретного рыночного сегмента в целом, поскольку с помощью маркетинга можно определить параметры и структуру сегмента, провести сравнительный анализ его структурообразующих компонентов (цен, товаров и их аналогов, др.), поведения поставщиков, потребителей и конкурентов.

Не случайно маркетинг заслуженно считается продуктивным видом предпринимательской деятельности. Его основная задача состоит в том,

чтобы компания произвела и поставила товар, необходимый потребителю. При этом за основу принимаются потребности и требования покупателя, на них ориентируются проектирование и производство товара, исходя из них определяются цены, ведется рекламная кампания и формируется дистрибьюторская сеть.

Непосредственная связь маркетинга с рынком облегчает обмен с целью удовлетворения потребностей людей. Из всех направлений управленческой деятельности маркетинг в наибольшей степени обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Поэтому непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь о состоянии рынка. Для своего выживания (особенно это касается российских предприятий, действующих в кризисных условиях переходной экономики) компания должна следить за всеми изменениями на рынке (требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией), за появлением новых изделий, введением новых методов

распространения товаров, их продвижения к потребителям. Лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде позволяет маркетинговая информационная система. Она создается с учетом конкретных потребностей фирм, их особенностей внутреннего характера (продукция, цена, методы стимулирования сбыта и распространения товаров, связи) и внешнего (рынок, конкуренция, потребители и т.п.).

Маркетинговая информационная система включает системы внутренней информации, маркетинговой разведки, маркетинговых исследований и аналитическую маркетинговую службу. Их функционирование в конечном счете нацелено на оказание содействия менеджерам компании в составлении и реализации плана маркетинга, в принятии решений.

План маркетинга включает:

- общие подходы к формированию плана маркетинга, цели и его стратегии в области товарной и ценовой политики, качества, продвижения товара на рынок, стимулирования сбыта и сервисного обслуживания, информационной политики. Существенное место здесь занимает программа комплексных рыночных исследований, которые

предполагается осуществлять в ходе реализации проекта с целью определения требований рынка, размера риска, величины затрат;

- определение общего объема и ассортимента реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта до выхода на запланированную мощность;

- меры по совершенствованию товаров с целью продления их жизненного цикла модификации продукции и услуг, новые сферы их использования, привлечение новых групп потребителей;

- обоснование ценовой политики с характеристикой факторов, влияющих на ее выбор: доли рынка сбыта, новизны товара, эластичности спроса, временем окупаемости инвестиций. Политика цен, методы ценообразования в значительной степени оказывают влияние на рыночные позиции фирмы;

- планирование сбыта, предусматривая при этом альтернативные каналы сбыта и способы формирования потребностей покупателей. План должен также включать выбор посредников и торговых представителей, время начала их деятельности, связанной с реализацией продукции фирмы, регионы их работы. Целесообразно также определить динамику объема продаж, приходящегося

на каждого из посредников. При использовании собственной торговой сети приводятся ее структура, расчет объема продаж, приходящегося на одного продавца в год, размер комиссионных или зарплаты в сопоставлении с этими же цифрами в среднем по отрасли. Кроме того к плану прилагается смета затрат на реализацию продукции и график работы сбытового подразделения фирмы;

- планирование товародвижения с разработкой схем товародвижения и транспортных расходов;
- планирование рекламной кампании;
- методы стимулирования сбыта продукции;
- планирование сервиса;
- систему маркетингового контроля.

Чрезвычайная важность плана маркетинга состоит в том, что он должен раскрыть намерения руководства фирмы относительно схемы распространения товаров, ценообразования, методов стимулирования продаж, организации послепродажного обслуживания покупателей бытовой техники, товаров производственного назначения, разъяснить, как фирма намерена действовать по каждому из этих направлений.

Предоставление материала в данном разделе требует краткости и простоты изложения, чтобы быть

понятным для достаточно широкого круга специалистов: начиная от банкиров и заканчивая менеджерами фирмы. Решаемая в этом разделе задача состоит не только в формулировании общей концепции маркетинга, но и, по возможности, в представлении самой фирмы в наиболее выгодном для нее свете, в обосновании привлекательности вложения в нее средств.

В нем важно также выяснить степень влияния самой фирмы, организуемого ею бизнеса на рынок, если таковое планируется, и соответствующую информацию изложить. «При описании же рынка, его особенностей» необходимо уделить должное внимание детализации предоставляемой информации; широко «распространенной ошибкой является использование абстрактной информации» [21] , которая никакой пользы не приносит.

Успех деятельности зависит от множества факторов, но в рыночных условиях, в первую очередь, он определяется тем, насколько фирма восприимчива к потребностям и ожиданиям рынка, ориентирована на их удовлетворение, на минимизацию уровня неудовлетворенности клиента. Ранее отмечалось одно принципиально важное отличие рыночной экономики от плановой: «производить, что покупается, а не

продавать, то, что производится». На этой основе, в сущности, строится маркетинговая стратегия. А поскольку успех деятельности в наибольшей мере обуславливается уровнем удовлетворенности потребностей рынка, именно с изучения его потребностей рекомендуют начинать любое дело. Только глубокое понимание рынка, представление о людях, которые являются вашими настоящими или потенциальными клиентами, сулит успех.

Стратегическое управление
(корпоративное)

включает: формирование стратегически
развития фирмы

Бизнес-план

включает: формирование планов деятельности фирмы

План маркетинга

включает: анализ рынков и потребительских предпочтений

Рис. 2. Схема управления деятельностью фирмы

При организации нового предприятия первой задачей обычно является определение предполагаемого рынка сбыта и своих потенциальных клиентов, изучение их потребностей. В уже действующей фирме, в том числе расширяющей свою деятельность, клиенты уже есть, и изучать потребности можно начинать с них, независимо от того, будут ли они потребителями новой продукции.

Учитывая тот факт, что предпринимательство сопряжено с риском, фирма может избрать для себя одну из существующих стратегий с различными степенями риска – в зависимости от «новизны» клиентов и производимого товара. Очевидно, что наименьший риск представляет работа с уже известными на рынке товарами и клиентами, а наибольший – когда и продукция и клиенты новые.

И все-таки, продавать «новые» товары «старым» клиентам обычно считается менее рисковым, и такая стратегия, на практике, оказывается избираемой чаще, тем более что «старения» товаров и технологий не избежать, а «новые товары и технологии в условиях рынка – главное орудие в конкурентной борьбе» [22] . Но и пренебрегать возможностью приобретения нового

клиента не следует, даже при ориентации на постоянство клиентуры – вследствие их «естественной убыли». Поэтому маркетинг – это также «процесс создания и удержания клиента» [23] . Советы избегать стремления «объять необъятное» могут быть полезны только новичкам, так как даже малый опыт предпринимательской деятельности приводит к пониманию *важности иметь «своего» клиента* , а не рассматривать в его качестве «каждого» человека. Поэтому используются понятия сегмента рынка, целевого рынка, который составляют свои покупатели и потенциальные, которые таковыми могут стать.


Программы
Анализ
Информация

Инфраструктура

Проектирования

Закономерностей

Промоушн

Ограничений

Экономическая

Защиты

Ориентаций

Финансовая

Обслуживания

Прогнозов

Ресурсная

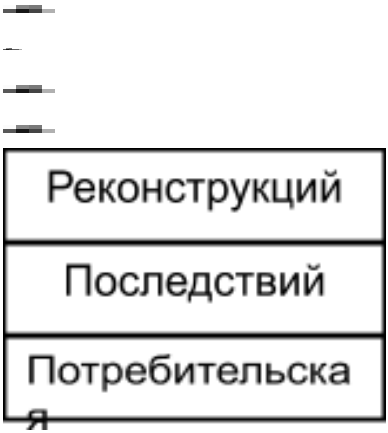

Рис. 3. Структура маркетинговых функций

Сегментация рынка важна при создании нового предприятия, она может использоваться и при выпуске нового товара, особенно если выбирается стратегия с «новым клиентом». Сегментация осуществляется по определенным критериям, один из которых, например, критерий демографического характера, позволяющий классифицировать клиентов по возрастным и половым признакам, роду занятий, образовательному уровню и др. и в соответствии с этим выявлять покупательские предпочтения.

На данном сегменте рынка, который имеет место, или предполагается «занять», также необходимо исследовать степень распространенности товаров (или услуг), производимых не только вашей фирмой, но и конкурентами; желательно его дополнить характеристиками качества товара – в соотношении с

реальными потребностями сегодняшнего дня и возможностями их роста. В некоторых случаях изучение деятельности конкурентов помогает снять многие вопросы дальнейшего исследования, сократить его объем, что обычно актуально для предприятий малого бизнеса.

Анализ сегмента рынка осуществляется посредством проведения маркетингового исследования. Следует помнить, что поведение покупателей не обязательно отвечает вашим представлениям, оно может быть нерациональным и даже алогичным, поэтому важно выявить личные интересы и потребности покупателей именно с помощью маркетингового исследования.

Но даже установление потенциального роста потребностей еще не будет означать, что ваши товары будут покупаться. Часть вопросов в результате роста потребностей может сниматься в процессе исследования, однако требуется проведение дополнительных мероприятий по продвижению товара на рынке сбыта. В этом случае речь идет о разработке стратегии рекламы, в которой находят воплощение результаты анализа качества товара (в том числе, в сравнении с конкурирующим товаром) и его соответствия запросам потребителей.

Под рекламой понимается процесс формирования производителем (продавцом) у покупателя положительного представления о потребительских свойствах товаров с целью активизации спроса, создания нового образа изделия, выгодно отличающегося от аналогичного. Реклама должна быть ориентирована на предоставление обширной и достоверной информации о приобретаемых «благах», получаемой «пользе», «экономической выгоде» в самом широком ее понимании.

Говорить о том, что реклама должна быть профессиональной, сегодня уже излишне, так как первые шаги по производству рекламы в нашей стране, фактически, пройдены, и отыскать хороших ее разработчиков уже несложно. Хороший специалист по рекламе, по своей сути – не технолог, а, прежде всего психолог, поэтому ему легче отыскать «путь к сердцу клиента».

В зарубежной практике рекламного бизнеса широко известны «три заповеди»:

не полагаться на «народную молву», так как с ее помощью широко распространяется лишь «отрицательная» реклама;

не усердствовать в поисках «глубины» рекламы

и не стремиться «поразить» клиента - лучше срабатывает простая и краткая, «запоминающаяся» реклама;

не заниматься самодеятельной рекламой.

И наконец, в рыночной экономике бытует своего рода афоризм: плохая реклама – это недостаточная реклама. Рекламные затраты наиболее значимы на первых этапах, когда предприятию необходимо заявить о себе на рынке, впоследствии они стабилизируются на более низком уровне.

Помимо рекламной компании должны быть грамотно разработаны мероприятия по сбыту и продаже. Здесь решаются вопросы не только удобного расположения места реализации товара (магазина), но и полноценного обслуживания клиента. Следует отметить, что западный опыт распространения товаров не следует копировать, ибо чаще всего он не срабатывает и даже может вызывать отрицательную реакцию.

В зарубежной практике рекламной деятельности широко используется термин «позиционирование», означающий комплексный выбор «рыночной ниши и определение порядка продвижения товаров и услуг в условиях конкуренции и воздействия других факторов» [24] . Свою рыночную нишу можно (и

нужно) выбирать на крупном рынке, но стратегия продвижения товара должна ориентироваться на выделение фирмы среди конкурентов в наиболее выгодном для клиентов направлении: по часам работы, форме предложения услуг и др., что определяется как порядок осуществления продаж и каналов сбыта. Это естественно вызовет необходимость изучения потребностей клиентуры и их удовлетворения конкурирующими фирмами.

Позиционирование, к сожалению, еще не приобрело широкого распространения в нашей стране, хотя этот путь представляется наиболее эффективным для развития рыночных отношений, и зарубежный опыт в данном вопросе может оказать ощутимую помощь.

Ценообразование - не менее важный инструмент в стратегии маркетинга. Начинающие предприниматели нередко, не решаясь «назначить» цену, искусственно ее занижают, и тем самым фактически невольно ее «диктуют». Даже ставя задачу завоевания рынка, подобным способом этой цели не достигнуть. Это не просто наихудшая из возможных стратегий, а заведомо обреченная на провал. Среди многочисленных характеристик товара она занимает чуть ли не последнее место, не говоря уже о том, что

понятия «цена» и «ценность» в восприятии человека, по свидетельству специалистов в области рекламы – тесно взаимосвязаны.

Следует отметить, что даже в наших условиях покупательские предпочтения сегодня на стороне более дорогостоящего и качественного товара, и это при том, что большая часть населения живет за порогом бедности. Данные о том, что следует понимать под порогом бедности, здесь сознательно не приводятся, ибо это уже тема отдельного исследования.

Сложившаяся практика предпринимательской деятельности свидетельствует о том, что цена должна не только покрывать издержки, но и работать на «имидж», что в свою очередь приносит дополнительную прибыль. Цена является важной частью общей стратегии. Исследование покупательской способности не должно исключаться, но с ее помощью возможно определять ценовые рамки как гарантию избежания убытков и обеспечения желаемого уровня прибыли с помощью цены.

И наконец, особенности переходного периода требуют изучения процессов на макроэкономическом уровне, которые касаются прогнозов относительно конъюнктуры рынка, анализа платежеспособного

спроса, то есть всех тех элементов внешней среды маркетинга, от которых может зависеть планируемая прибыль и в целом позиции компании на рынке.

Производственный план включает в себя обоснование требований к помещению и оборудованию, определение потребностей в трудовых ресурсах (персонале фирмы), описание производственных мощностей и самого процесса производства, необходимости и реализации субподряда.

Производственная деятельность требует не только четкой организации, но и своего отражения в бизнес-плане. Здесь необходимо ответить на вопрос о том, как фирма предполагает выпускать свою продукцию. Но, характеризуя производственную деятельность, не рекомендуется усердствовать в изложении технических подробностей, дабы не утяжелять изучение самого бизнес-плана. Важно описать процесс производства в понятных любому терминах. В некоторых случаях может быть удобно представить процесс производства в виде диаграммы, на которой указываются производственные циклы.

В подразделе, посвященном проблеме кадров, характеризуется деятельность фирмы по обеспечению ее специалистами, включая подбор кадров, обучение,

применяемые методы мотивации. Но разработать подобную схему становится возможным лишь при анализе производственной деятельности. В соответствии с блок-схемой деятельности фирмы обычно приводятся расчеты потребности в персонале, указывается степень обеспеченности этих потребностей в зависимости от объемов производства.

Любая деятельность (или почти любая) не обходится без капитального оборудования, которое используется для производства товара (или предоставления услуг), доставки, хранения, продажи. Оно не подлежит частой замене, хотя в процессе эксплуатации изнашивается. К нему относят: разного рода станки и оборудование, холодильные установки, витрины, осветительные приборы, средства для транспортировки товара, офисное оборудование и мебель. Без него, как правило, не может обойтись даже венчурный бизнес.

В данном разделе необходимо представить сведения о приобретаемом оборудовании, предъявляемых к нему требований с обоснованием уровня технологичности, надежности, срока безремонтной эксплуатации, безопасности труда и другим параметрам. Все это должно относиться и к эксплуатируемому оборудованию, и к намеченному к

приобретению или взятию в аренду.

Размещение оборудования и персонала в помещениях должно осуществляться в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями, что также обычно находит свое отражение в бизнес-плане. Для разных производственных циклов эти требования могут быть различными, начиная от места расположения до эргономических факторов труда.

Потребность в сырье и информация о его поставщиках отражается в соответствии с планами производства продукции. В некоторых случаях может быть рекомендовано «представить краткое описание всего процесса изготовления продукции, рассмотреть характеристики и привлекательные черты производимого товара» [25] , по меньшей мере, рассматриваемого в качестве основного.

Производственная деятельность должна пониматься в широком смысле и включать в себя не только различные виды деятельности фирмы (управленческую, научно-исследовательскую, собственно производство, транспортировку, хранение и др.), но и быть увязана в некоторую блок-схему, в которой технологически обосновывается последовательность осуществления всех ее видов, в том числе и работ по субподряду. Здесь же следует

дать пояснения относительно контроля качества производства продукции.

В условиях рынка весьма большое значение приобретает сервисное обслуживание товаров фирмы, поэтому данному вопросу следует уделять внимание «в ранний период жизни продукта». Именно в этот период наиболее «высока вероятность появления дефекта или отказа в работе» [26] . И способность фирмы к быстрому реагированию на появление подобных ситуаций будет «работать» на ее профессиональную, деловую репутацию.

Со ссылкой на результаты маркетингового исследования обосновываются прогнозные данные об актуальности расширения сферы деятельности и расчеты, касающиеся возможностей фирмы по увеличению производства, расширению номенклатуры товара, улучшению ее качества. Поскольку старения товаров и технологии избежать еще никому не удавалось, проблемы научных изысканий решать придется так или иначе любой фирме, и этот вид деятельности должен быть включен в план производства.

Потенциальных инвесторов и кредиторов этот раздел призван убедить в том, что проект находится в высокой степени готовности, а фирма представляет

собой надежного клиента.

С производственной и коммерческой деятельностью тесно связано управление финансовой сферой. Различают два вида финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное. Основа долгосрочного планирования - определение потребности в капитале, позволяющей осуществить выбор и сроки получения кредитов, распределить капитал на собственный и заемный.

В формировании собственных средств предприятия существенное место отводится ускоренной амортизации и резервному фонду. Амортизационные отчисления являются устойчивым источником финансовых ресурсов предприятия. Они образуются в результате переноса стоимости основных фондов на стоимость готового продукта и в совокупности составляют амортизационный фонд.

Амортизация основных средств начисляется: по всем группам основных средств, включая и незавершенное строительство или не оформленные актами приемки объекты строительства, находящиеся в эксплуатации у предприятий, которым эти объекты будут переданы; на капитальные затраты по улучшению земель, не связанные с созданием сооружений; на оборудование и транспортные

средства, находящиеся в резерве, на складе и числящиеся на балансе хозяйствующего субъекта.

Амортизационные отчисления могут начисляться равномерным или ускоренным методом по всем группам основных средств. В соответствии с равномерным методом начисляется по единым нормам, установленным в процентах к первоначальной стоимости основных средств:

$$Ki = (C - Лn)/n$$

где Ki - размер амортизационных отчислений в i-м периоде, руб.; C - первоначальная стоимость основных средств, руб.; Лn - остаточная стоимость основных средств, руб.; n - число периодов эксплуатации основных средств. При ускоренной амортизации норма ее, установленная для равномерного метода, как правило, увеличивается на коэффициент не более 2 (при лизинге - не более 3). Ускоренная амортизация используется только для активной части основных фондов.

Амортизация нематериальных активов начисляется ежемесячно по нормам амортизации исходя из их первоначальной стоимости. Нормы амортизации нематериальных активов определяются исходя из сроков их полезного использования, но не более срока деятельности предприятия. По

нематериальным активам, срок которых невозможно определить, нормы износа устанавливаются в расчете на 10 лет.

Отчисления в резервный фонд устанавливаются учредительными документами предприятия. Суммарный их объем должен быть в пределах величины, установленной законодательством. Резервный фонд определяется результатами деятельности фирмы и зависит от стабильности дохода, состояния платежеспособности, регулярности денежных поступлений, перспектив конъюнктуры. Он предназначен для покрытия кредиторской задолженности на случай прекращения деятельности предприятия.

В качестве источника собственных средств предприятия выступает также и добавочный капитал. Он представляет собой сумму от переоценки товарно-материальных активов, величину комиссионного дохода и др.

Важное место в финансовой деятельности предприятия занимают вопросы распределения денежных доходов, прибыли, создание финансовых ресурсов, обеспечение роста прибыли, повышение рентабельности, выполнение финансовых обязательств перед бюджетом, банками, поставщиками, других

обязательств, вытекающих из финансового плана, организация расчетов, разработка и реализация финансового, кредитного и кассового планов.

Иными словами, при анализе производственной и финансовой деятельности фирмы используется система показателей, поскольку универсального показателя, позволяющего оценить все аспекты работы предприятия, не существует.

Показателем, наиболее полно отражающим конечный финансовый результат, эффективность производственной деятельности предприятия, является прибыль. Функционирование компании, независимо от видов ее деятельности и форм собственности, в условиях перехода к рыночным отношениям определяется ее способностью приносить достаточный доход или прибыль. Прибыль выступает важнейшим фактором стимулирования производственной и предпринимательской деятельности фирм, создает финансовую основу для ее расширения, удовлетворения социальных и материальных потребностей трудового коллектива.

Она выступает в качестве важнейшего обобщающего показателя в системе оценочных показателей эффективности многосторонней деятельности предприятия.

Прибыль обладает стимулирующей функцией. Именно полученная прибыль определяет реализацию принципа самофинансирования. Доля чистой прибыли, остающейся в распоряжении компании после уплаты налогов и других обязательных платежей, должна быть достаточной для финансирования научно-технического, социально-экономического развития предприятия, увеличения фонда оплаты труда его работников. За счет прибыли формируются в подавляющей своей части бюджеты различных уровней. Она поступает в бюджеты в виде налогов.

Стремление к получению прибыли ориентирует товаропроизводителей на увеличение объема производства продукции и предоставляемых услуг, необходимых потребителям, снижение издержек производства и реализации готовых товаров. Для предпринимателей прибыль является сигналом, где можно добиться наибольшего прироста стоимости, в какие сферы инвестировать капитал. При анализе прибыли и убытков высвечиваются ошибки и просчеты в использовании финансовых средств, организации производства и сбыта готовой продукции.

Система показателей финансовых результатов включает в себя не только абсолютные, но и относительные показатели эффективности

хозяйствования. К ним относятся показатели рентабельности. Рассчитываются и анализируются общая рентабельность работы предприятия, рентабельность продукции и ряд других показателей. Они позволяют оценивать результативность вложенных средств, используются в экономических расчетах и финансовом планировании.

Рентабельность продукции рассчитывается по всей реализованной продукции и по ее отдельным видам. Этот показатель дает представление об эффективности текущих затрат предприятия и доходности реализуемых товаров.

Рентабельность производственных фондов определяется как отношение балансовой прибыли к средней годовой стоимости основных производственных фондов и материальных оборотных средств.

Рентабельность вложений в предприятие характеризует уровень продаж на 1 рубль вложений в его имущество и определяется по стоимости этого имущества. При расчете рентабельности вложений используются либо прибыль, либо выручка от реализации готовой продукции.

Таким образом с помощью абсолютных и относительных показателей можно оценить

экономическую целесообразность функционирования предприятия, результативность его производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

Результирующей частью бизнес-плана является *финансовый план.* Финансовое планирование на предприятии заключается в планировании всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия. Оно осуществляется посредством разработки финансовых планов - перспективных, текущих, оперативных. Финансовый план обобщает все предыдущие разделы в стоимостном выражении и содержит проектные данные о финансовых потоках, размерах инвестиций, объемах продаж, сведения об источниках финансирования и назначении используемых средств, сроке окупаемости инвестиций, издержках производства и обращения, о процентном соотношении доходов и расходов, использовании собственных и заемных средств. В нем указываются также источники и сроки погашения задолженности, сроки выплаты дивидендов владельцам акций акционерных обществ.

Планированию и прогнозированию финансовых ресурсов компании, эффективного их использования предшествует экономический анализ. Он служит

основой для принятия управленческих решений на уровне руководства компанией, является исходным материалом для работы финансовых менеджеров. Анализ финансовых результатов работы предприятия на конкретную дату включает:

- оценку динамики показателей балансовой и чистой прибыли;
- изучение факторов, влияющих на величину прибыли и ее динамику;
- измерение показателей рентабельности;
- выявление и оценку резервов роста прибыли, способов их реализации.

С учетом результатов экономического анализа осуществляется планирование показателей финансовых результатов деятельности предприятия. Цель планирования состоит в достижении максимизации доходов для обеспечения финансирования развития предприятия.

Работа над бизнес-планом включает составление баланса с отражением в нем необходимой для планирования информации, анализ безубыточности деятельности; прогнозируется прибыль, возможность убытков и процесс движения денежных средств, а также анализ отклонений от запланированного. При составлении финансового раздела бизнес-плана

используется статистическая, бухгалтерская и иная информация.

Сущностью предпринимательской деятельности, в соответствии с действующим в настоящее время законодательством, может считаться ее направленность на получение прибыли, которая служит показателем безубыточности деятельности фирмы и в то же время является стимулом для ее развития в рыночных условиях. В условиях перехода к рыночной экономике наиболее важным представляется финансовый аспект деятельности фирмы, который, наконец-то, перестает быть «игрой с цифрами» и становится главным показателем успеха. Вследствие этого финансовым вопросам правления здесь будет уделено более пристальное внимание, в том числе, в третьей главе данного исследования.

Таким образом, финансовый раздел можно считать ключевым в бизнес-плане. Однако, поскольку в условиях переходной экономики еще нельзя говорить о стабильном уровне инфляции, может сокращаться и сам период планирования. В зарубежной практике оптимальным считается период, равный трем годам. У нас долгосрочное планирование сегодня, в принципе, представляется нереальным, но и при использовании подобных среднесрочных планов предприниматели

должны быть готовы к их ежегодной или еще более частой корректировке.

Основное требование к финансовому плану – он не должен расходиться с данными других разделов бизнес-плана. Любые несоответствия здесь недопустимы, они могут свидетельствовать о некомпетентности разработчика, недобросовестности подхода как к составлению плана, так и к самой предпринимательской деятельности.

Финансовый план должен представлять достоверную информацию относительно достигнутых и ожидаемых результатов деятельности фирмы, которые принесут ей определенную прибыль. По этим данным составляют свое мнение не только эксперт, но и инвестор или заимодавец.

Конечно, любой финансовый прогноз и план не обеспечивает стопроцентной гарантии достижения намеченного, но даже простая нерадивость его составления увеличивает риск предпринимательства, в результате чего и вероятность получения внешних займов может сводиться к нулю. Рисковать своими средствами, очевидно так же нецелесообразно.

Структура финансового плана состоит из плана доходов и расходов, предусматривает балансовый отчет, прогноз прибылей и убытков, отчет о движении

денежных средств, график достижения безубыточности. Финансовое планирование в целом следует осуществлять, постоянно соотнося прогнозные и фактические данные системы бухгалтерского учета. Это позволит контролировать степень выполнения запланированного, а значит, и систему управления в целом.

Балансовый отчет необходим для оценки величины и динамики изменений стоимости активов, величины чистого оборотного капитала, ликвидности активов, оборачиваемости товарных запасов. Все это в свою очередь позволяет оценить надежность предприятия и его финансово-экономический потенциал.

Прогноз прибылей и убытков дает возможность определить прибыльность проекта.

Отчет о движении денежных средств имеет большое значение для выбора оптимального варианта привлечения собственных или заемных средств, эффективного вложения временно свободного капитала. Необходимость роста производства, инвестиций в качество продукции может снизить ликвидность предприятия. Этот документ дает возможность вовремя заметить возникновение такой ситуации и принять соответствующие меры.

Баланс доходов и расходов включает такие разделы, как: доходы и поступления (суммарная прибыль, прибыль от реализации основных фондов и другого имущества компании; доходы от продажи продукции и услуг, по ценным бумагам и от долевого участия в деятельности других фирм, от операций с валютой; амортизация основных фондов и нематериальных активов; налоги и платежи, относимые на издержки производства и обращения и на финансовые результаты, прирост устойчивых пассивов; прочие доходы и поступления); расходы и отчисления (инвестиции; прирост оборотных средств; выплата доходов по ценным бумагам; погашение ссуд банка; отчисления в резервный фонд компании, на социальное развитие и материальное поощрение, а также вышестоящей организации; взносы в экологический, благотворительные и межотраслевые внебюджетные фонды; прочие отчисления и расходы); взаимоотношения с бюджетом (платежи и налоги в бюджет; ассигнования из бюджета). В связи с этим, баланс доходов и расходов позволяет установить предельные цифры расходования средств и спланировать необходимую сумму поступления средств, проследить динамику изменения прибыли от продажи продукции и услуг в течение всего срока

реализации проекта по месяцам и кварталам.

График достижения безубыточности отражает проектную динамику выручки и полных затрат на производство и реализацию продукции, тот уровень продаж (то есть безубыточный), при котором выручка от произведенной и реализованной продукции покрывает все расходы. График показывает и степень воздействия на выручку и затраты таких факторов, как объем реализации, цены, себестоимость продукции.

В финансовом плане находят (во всяком случае должны найти) отражение внешние факторы, влияющие на финансовые показатели предприятия: динамика объемов реализации из-за меняющегося спроса, цен на сырье и материалы, возможное снижение производительности труда и др.

Баланс активов и пассивов отражает распределение активов, пассивов и чистого капитала, что обычно осуществляется по стандартной форме (независимо от размеров фирмы). План-баланс характеризует финансовое состояние фирмы на конец планируемого периода, и анализ его позволяет «сделать выводы об устойчивости ее финансового положения в конкретный период времени» [27] .

Активы включают в себя: основные средства (землю, оборудование и др.), с учетом необходимых

амортизационных отчислений; оборотные - в виде денежных средств, ценных бумаг, товарных запасов, авансовых выплат и др., которые могут быть обращены в деньги; а также отдельные нематериальные активы (патенты, авторские права).

К пассивам относят обязательства: долгосрочные (закладные, кредиты банковские и в форме оборудования) и краткосрочные (счета кредиторов, различные векселя, задолженности по зарплате, невыплаченные налоги и др.).

Чистый же капитал составляют: нераспределенная прибыль, собственный или иной капитал. Все эти статьи должны быть отражены в специальной форме баланса, которая сегодня утверждена Министерством финансов и должна неукоснительно соблюдаться.

Баланс может составляться ежегодно, ежеквартально или даже ежемесячно – в зависимости от требований банка (или иного кредитора), а также от желания и технической возможности исполнителя. В принципе, наличие компьютера и соответствующих программ, что уже далеко не редкость, позволяют удовлетворить даже самого «привередливого пользователя».

Анализ баланса можно осуществлять при

исчислении оборотного капитала – как разности между объемом оборотных средств и краткосрочными обязательствами. Отрицательное значение величины оборотного капитала свидетельствует о неликвидности предприятия. При этом необходимо руководствоваться тем, что его величина должна иметь достаточно высокое положительное значение. Более точный и содержательный анализ ликвидности производится с использование коэффициентов текущей или срочной ликвидности, значение которых, по рекомендациям специалистов, должно быть не ниже 2,0.

Дополнительную информацию о финансовом состоянии дел на предприятии также может дать сравнение текущих и прошлых балансов с тем, чтобы вовремя отслеживать существенные отклонения. Но это реально лишь для предприятий, имеющих определенный опыт работы в сфере предпринимательства, когда в наличии есть его результаты. Очевидно, что начинающему предпринимателю следует использовать иные методы.

В сущности, «перед предпринимателем стоят одновременно две цели, часто входящие в противоречие друг с другом: извлекать прибыль и вовремя платить по счетам». Они находят свое отражение в двух других важных документах: отчете о

прибылях и убытках и отчете о движении денежных средств [28] .

Отчет о прибылях и убытках позволяет проанализировать эффективность функционирования фирмы на определенном временном отрезке с помощью вычитания суммы расходов из величины полученных доходов и таким образом определить прибыльность или убыточность деятельности. «Прибыль является основным источником средств динамично развивающегося предприятия» [29] .

Первую информацию, которую любому предпринимателю необходимо получать это определить точку безубыточности, за которой предприятие начинает получать прибыль - с помощью проведения соответствующего анализа. Практика показывает, что рост продаж может вводить в заблуждение особенно начинающих предпринимателей, и это не обязательно приводит к увеличению прибыли, а значит, таит в себе угрозу банкротства.

Безубыточный уровень продаж определяется при суммировании постоянных (не меняющихся от объема продаж) и переменных затрат. Постоянные затраты, как правило, известны, сюда входят административные и управленческие расходы, заработная плата, арендная

плата и некоторые другие выплаты. Переменные же затраты при прогнозировании могут быть неизвестны, поэтому точку безубыточности можно рассчитать с помощью деления объема постоянных затрат на валовую прибыль, выраженную в процентах от продаж.

В некоторых случаях расчеты приводятся с помощью графического их представления, что позволяет наглядно увидеть возможность получения прибылей, а равно и несения убытков. На графиках также могут найти отражение «наихудшего», «наилучшего» и «наиболее вероятного» вариантов плана.

Если баланс предоставляет так называемую статическую картину деятельности фирмы, то увидеть ее в динамике позволяет отчет о прибылях и убытках. При этом важным инструментом финансового планирования выступает соответствующий прогнозный отчет. Качество же прогнозирования часто определяется опытом предпринимательской деятельности. По мнению более опытных руководителей, для сравнения запланированного и реализованного следует руководствоваться цифрой, равной 20%. Вносить коррективы можно в случае, если расхождение между планируемыми и фактическими

данными превышают данное значение (даже ненамного).

Все доходы, а тем более расходы, дабы уберечься от дальнейших неожиданностей, должны быть четко зафиксированы. Некоторые авторы рекомендуют использовать такой прием, как умышленное занижение планируемой прибыли и завышение расходов, что не всегда приносит пользу. Больший успех гарантирует тщательное и реальное планирование, контроль за которым следует осуществлять не реже, чем раз в квартал, чему способствует использование стандартных форм. В некоторых случаях, особенно неопытному предпринимателю может быть рекомендовано применять те же «стандартные» градации данных: *максимум, минимум, наиболее реалистичные.*

Все приводимые в отчете цифры должны быть обоснованы и обладать здоровой долей консервативности, особенно, в отношении планируемых доходов. И чем меньше расхождение между планируемыми и фактическими показателями финансовой деятельности, тем более эффективным может считаться общее управление фирмой.

Форма отчета о прибылях и убытках содержит данные о: себестоимости продаж (куда включается и

стоимость товарных запасов); чистой выручке; валовой прибыли (получаемой как разница между чистой выручкой и себестоимостью без учета косвенных затрат); об общих и прочих расходах фирмы; получаемой прибыли; уплачиваемых налогах и вычислении итога – чистой прибыли или убытка.

Прогноз объемов продаж, план доходов и расходов, баланс активов и пассивов фирмы разрабатываются для первого года помесячно, для второго - поквартально, для третьего, четвертого и пятого - в целом за год.

Прогнозные показатели должны быть обоснованы, в том числе, и результатами маркетинговых исследований, а принятые допущения – детализированы. Конечно, достигнуть прогнозов большой точности в условиях переходной экономики не представляется возможным, равно как и предсказать уровень инфляции. Это не удается даже крупным предприятиям, у которых есть возможности проведения исследований, касающихся изменений на макроэкономическом уровне. Но при относительно стабильной инфляции прогнозные оценки должны быть близки фактическим, и анализ отклонений предполагает выявление их причин.

Отчет о движении денежных средств

демонстрирует эффективность управления финансами и осуществляется путем вычета из суммы денежных поступлений величины фактических расходов. Это не менее важный инструмент финансового анализа, чем два предыдущих, и даже некоторые авторы рекомендуют его использовать в первую очередь, особенно для вновь организуемых предприятий.

Данный отчет позволяет решать следующие задачи: определить объем средств, необходимых для развития предприятия; сроки, в которые в них возникнет потребность; сориентироваться относительно источников их получения. Для новых, а равно развивающихся предприятий, «прогнозный отчет о движении денежных средств укажет, где успех, а где – крах» [30] . Если отсутствие прибыли (достижение ею отрицательного значения за счет неденежных расходов) в целом неблагоприятно сказывается на деятельности фирмы, то «неликвидность – это убийца даже рентабельного предприятия» [31] . Отчет о движении денежных средств отражает только кассовые сделки, но с его помощью, более результативно, чем при составлении отчета о прибылях и убытках, можно оценить эффективность использования кредитных средств, особенно при краткосрочном планировании.

Преимущества данного вида финансового анализа состоит в возможности использования большего числа вариаций планирования, а значит и их выбора.

Денежные средства в фирму обычно поступают от продаж (оказания услуг); при предоставлении кредитов покупателям (оптовикам) необходимо указывать время поступлений от его погашений, то есть превращений обязательств в кассовую наличность. Сюда же входят и статьи погашения задолженностей по внешнему кредиту. Данные вопросы финансовой деятельности не получают своего широкого освещения в других документах, и именно отчет о движении финансовых средств оказывается способным эффективно поддерживать ликвидность, учитывать необходимость осуществления крупных выплат, с чем изредка приходится встречаться любому предприятию.

Планирование движения денежных средств позволяет вовремя выявить возникновение перерасходов, их причины и скорректировать отдельные показатели, отыскивать пути экономии средств. Однако это не исключает важности контролирования всех поступлений и необходимых выплат, так как отрицательное сальдо может появиться в результате просчетов. Общей рекомендацией здесь

может быть пожелание ориентации на достижение кассовой прибылью своего положительного и устойчивого значения.

Прогнозирование и сравнение его результатов с фактическими данными о расходовании средств позволяют своевременно выявить причины возникающих или могущих возникнуть проблем, причем не обязательно негативного характера. Таким образом могут быть определены и перспективы развития компании.

Степень детализации этого отчета не имеет строгих рекомендаций, важно, чтобы он соответствовал актуальными задачам планирования и самому бизнес-плану, был удобным в пользовании и понятен тому, кто будет его анализировать. Современное программное обеспечение позволяет осуществлять этот подраздел планирования и анализа весьма эффективно, в удобные временные параметры.

Стабильность деятельности компании во многом обусловлен уровнем анализа отклонений фактических результатов деятельности от прогнозных отчетов о прибылях и убытках и отчетами о движении денежных средств. Как показывает практика, не только некомпетентность руководства в вопросах управления может явиться причиной банкротств, а прежде всего

мелкие недочеты и небрежности, которые суммируются в процессе жизнедеятельности фирмы. Выявлять же и вовремя их устранять позволяет именно анализ отклонений.

Планированию необходимо учиться, в том числе на практике, то есть, стремиться не только грамотно планировать, но и выполнять намеченное неукоснительно. Анализ отклонений реальных показателей от запланированных помогает снижать затраты и увеличивать прибыль, а значит, реально способствует повышению эффективности предпринимательской деятельности, это один из доступных и действенных инструментов ее контроля.

Важно понимать, что любые отклонения, будь то положительные или отрицательные, требуют своего изучения. При этом положительные отклонения не обязательно свидетельствуют о перспективах развития, равно как и отрицательные – сулить потери. Дополнительным инструментом финансового контроля может служить так называемый анализ отклонений на текущую дату, с помощью которого отслеживается динамика «финансовых скачков» и предпринимаются действия по их «сглаживанию». Более опытные бухгалтеры обычно владеют общей информацией о том, какие данные следует включать в этот анализ, но

выбор остается за тем, кто планирование осуществляет.

На основе трех вышеназванных документов фирма может производить общий финансовый анализ своей деятельности, в том числе определять направление дальнейшего финансирования, исходя из собственного потенциала и возможностей получения внешних займов: путем акционирования, банковских кредитов, лизингового финансирования и т. п.

Среди наиболее важных разделов бизнес-плана выделяется *управление рисками.* Значимость этого раздела объясняется тем, что инвесторы и кредиторы, другие партнеры хотят знать, с какими проблемами, трудностями может столкнуться фирма, как собственник и менеджеры предполагают выйти из рисковой ситуации, насколько эффективны внутрифирменные подходы к минимизации ущерба. От знакомства с различным формами проявления рисков часто зависит экономическое и финансовое положение предприятия, а порой и его существование.

Несмотря на то что риск сопровождает любой вид бизнеса и им, можно сказать, «пронизана» рыночная экономика, в зарубежной практике его не принято выделять в качестве самостоятельного раздела бизнес-плана. Чаще всего управление рисками связывают со

страхованием кредитов либо с определением эффективности проекта.

В процессе своей деятельности хозяйствующий субъект может столкнуться со следующими видами рисков:

1. Рыночный риск, возникающий в результате ухудшения возможностей получения сырья и различных материалов; повышения их цен; изменения требований потребителей; усиления конкуренции; изменения цен и спроса на продукцию фирмы; потерей позиций на рынке; негативно могут сказаться и неожиданные тенденции в развитии отрасли, трудности в получении банковского кредита, изменения общей экономической ситуации в стране, включая изменения системы налогообложения, валютного курса, повышения или непредвиденного снижения уровня инфляции, социальная нестабильность в стране. Это так называемые внешние риски;

2. К внутренним же относятся:

- срывы планов работ из-за недостатка рабочей силы, нехватки материалов и нарушения сроков их поставки, невыполнения заказчиками и подрядчиками своих обязательств (по объективным и субъективным причинам), ошибок в планировании работ, изменений в

руководстве. К этой категории рисков можно отнести слабое управление в целом, перерасход средств из-за срывов планов работ, низкую квалификацию персонала, неправильное составление смет на строительные работы;

- изменение технологии, ухудшение качества производимой продукции и снижение производительности труда;

- прямой ущерб имуществу (транспортные катастрофы, оборудование, материалы, имущество подрядчиков, уничтожение, хищение или порча товара при транспортировке, риск, связанные со стихийными бедствиями), косвенные потери, связанные с демонтажем и передислокацией поврежденного имущества, нарушение графика работ;

- финансовый риск.

В целом для разных сфер предпринимательской деятельности характерны разные уровни и виды рисков.

Таким образом, возможность возникновения рисков весьма широкая: пожары и землетрясения, наводнения, забастовки и межнациональные конфликты, изменения в налоговом законодательстве, колебания валютных курсов, непредсказуемость экономической политики правительства и др.

На основе результатов проведенного анализа причин возникновения рисковых ситуаций разрабатывается программа мер по минимизации ущерба от рисков и определяются размеры расходов.

Идентификация риска и ущерб, который он с собой несет, зависит от ситуации, уровня информированности и культурных предпосылок. В связи с этим глубина анализа рисковости дела зависит от конкретного вида и масштабов деятельности. Риск в предпринимательстве можно увязывать с необходимостью принятия решений в условиях недостатка информации, и угроза риска состоит в недополучении (потере) дохода. Перечень рисков весьма обширен, вероятность каждого типа риска различна, неодинакова и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому в бизнес-плане требуется хотя бы ориентировочная оценка ущерба для предприятия от наиболее вероятных рисков. Для этого, как отмечает А.Сергеев, необходимо:

- выявить полный перечень возможных рисков;
- определить вероятность возникновения каждого риска;
- оценить ожидаемый размер убытков;
- проранжировать их по вероятности возникновения;

- установить приемлемый уровень риска и отбросить все те, вероятность возникновения которых ниже данного уровня.

Величина риска обычно определяется в процентах от величины потерь, измеряемой в денежных единицах, умноженной на вероятность ее наступления: Р = П х В / 100, (1) где: Р – величина риска; П – величина потерь; В – вероятность потерь.

В конечном счете речь идет об оценке риска, которая требует идентификации проблемных ситуаций, могущих нанести экономический ущерб предприятию, отрасли, региону и государству. Процедуры, связанные с управлением риском, должны быть направлены на уменьшение вероятности возникновения рисковых ситуаций. Они включают следующие виды деятельности:

- оценку надежности основных производственных фондов предприятия;
- ретроспективный анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, организации и т.п., способствующий выявлению причин возникновения кризисных ситуаций;
- осуществление конкретных мероприятий, уменьшающих вероятность возникновения источника

непредусмотренных ситуаций;

- финансовая оценка риска, которая позволяет определить экономический ущерб в результате возникновения той или иной непредвиденной ситуации.

Если для экономически развитых стран вероятность риска максимально равна 0,3, то для российских условий ее значение составляет 0,9, хотя в реальности показатель может быть меньшим. В некоторых случаях в качестве характеристики риска используют средневзвешенную величину вероятности риска, но и при этом картина риска мало меняется.

Осуществление анализа рисков и проведение мероприятий по их предотвращению в условиях развитого рынка возлагается на менеджера по рискам; для этой цели дополнительно могут привлекаться эксперты. Их задача заключается в том, чтобы заранее спрогнозировать возможность появления рисков, типы рисков, причины и момент их возникновения, разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации ущерба, который они могут вызвать.

ПРИХОД

РАСХОД

Погашенная задолженность

Нетто от операций

Новые основные средства

Новая задолженность

Дивиденды

Продажа основных средств

Выкуп акций

Новая инвестиция

Ссуды владельцам или руководителям

Операции: сумма инкассаций

За вычетом сумм, уплаченных: поставщикам, работникам, налоговым органам и др.

Нетто от операций

Рис. 4. Схема управления движением денежных средств

Деятельность предприятия в условиях рыночной экономики так или иначе связана с риском, и задачей менеджмента предприятия является снижение уровня риска. Для этого используются диверсификация, страхование, лимитирование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, распределение риска, получение всей необходимой, достоверной информации о предстоящем выборе и результатах.

Диверсификация предполагает распределение инвестиционных средств между различным видами деятельности фирмы. Неся убытки по одному виду деятельности, она может получить прибыль, развивая другую деятельность. Такой подход представляет собой неплохую основу для обеспечения устойчивости предприятия к изменениям во внутренней и внешней среде фирмы.

Для снижения степени риска используются имущественное страхование (страхование риска подрядного строительства, страхование оборудования,

грузов и т.п.), страхование от несчастных случаев (то есть страхование общей гражданской и профессиональной ответственности). Широко используется страхование цены товара от риска либо нежелательного для производителя ее падения, либо невыгодного для потребителя увеличения. Практикуется такой вид страхования, как хеджирование. По целям и технике проведения операции выделяют: хеджирование продажей, то есть заключение производителем или владельцем товара фьючерсного контракта в целях страхования от снижения цены при будущей продаже товара, либо уже производимого фирмой, либо еще не произведенного, но предусмотренного к обязательной поставке в определенный срок; хеджирование покупкой, то есть заключение потребителем или продавцом фьючерсного контракта для страхования от увеличения цены при покупке необходимого товара в будущем.

Лимитирование предполагает установление ограничений на сумму расходов, объемы продаж в кредит, на вложения капиталов и т.д.

Используя резервирование для снижения уровня риска, фирма создает своего рода фонд средств на покрытие непредвиденных расходов, связанных с устранением последствий наступления риска: финансирование дополнительных работ, компенсация

непредвиденного повышения материальных, финансовых и трудовых затрат, возникающих в процессе функционирования предприятия.

Распределение риска предполагает его разделение между участниками проекта.

Поведение конкурентов

Недостатки управления

Рис. 5. Схема анализа источников риска

Мерами же по снижению рисков выступают экономические, к которым относят: диверсификацию производства, маркетинговые исследования конъюнктуры рынка, использование аккредитивных форм оплаты за товар, корректировку цен с включением ее в условия договора, создание резервных фондов и др. Кроме того могут использоваться и меры юридического, психологического характера, обеспечения соблюдения коммерческих тайн.

При анализе степени риска необходимо учитывать и следующее обстоятельство. Управленческие решения чаще всего принимаются в

условиях неопределенности результатов и ограниченности информации. Значит, чем полнее и достовернее информация, тем больше возможностей подготовить хороший прогноз и снизить риск.

Как отмечалось ранее, в странах рыночной экономики весьма развита система страхования, и действует она чрезвычайно эффективно, что отчасти обуславливается высокой степенью организованности самой экономики. В отечественных условиях проблема рисков может считаться наиболее болезненной и уязвимой для предпринимательской деятельности, поэтому здесь вносится предложение о ее рассмотрении в качестве самостоятельного раздела бизнес-плана. Недостаточная разработанность данной проблематики требует ее дополнительного рассмотрения в следующей главе.

В Приложении обычно приводятся так называемые вспомогательные документы, способствующие обоснованию тех или иных частей бизнес-плана. На разных этапах развития предприятия (стадии становления, устойчивой деятельности, изменения ее направления) могут быть различными и документы, в том числе, определяться спецификой деятельности.

Каждая фирма данный вопрос решает

самостоятельно, в зависимости от собственного усмотрения и целей планирования. Это могут быть договоры страхования, об аренде, о субподряде, о поставке материалов и оборудования, копии патентов, торговых марок на продукцию, макеты рекламы, тесты, определяющие качество товара, юридические документы, касающиеся образования и деятельности фирмы необходимы статистические данные.

Таким образом, здесь рассмотрена структура бизнес-плана, разработанная для переходной экономики на базе отечественных и зарубежных публикаций, даны рекомендации относительно содержания его основных разделов с учетом специфики российских условий, необходимости их согласованности.

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

3.1. Разработка показателей финансовой деятельности фирмы

Бизнес-план содержит в себе фактически все стороны деятельности компании, включая экономический, социальной, организационный и другие аспекты. Каждый из этих аспектов деятельности фирмы имеет свои особенности и специфику отражения в бизнес-плане, которая

определяется конкретными задачами деятельности компании в целом и ее отдельных подразделений. Понятно, что без учета всех этих сторон деятельности фирмы говорить о ее полнокровном функционировании не приходится.

Так, в период экономической и финансовой стабильности на первый план выходят социальные и организационные направления деятельности фирмы. В период смены концепции, деятельности доминируют вопросы построения новой организации фирмы и изменения ее управленческих критериев.

В России в период экономической и особенно финансовой нестабильности главенствуют вопросы планирования деятельности фирмы в условиях неопределенности перспектив развития экономики страны. Это требует и особого подхода к принятию управленческих решений, выбору инструментов их реализации. Финансовая нестабильность выражается в неплатежах, низкой рентабельности, ликвидности и платежеспособности, в отсутствии соответствующей законодательной базы, отработанных механизмов регулирования финансовых потоков, низкой эффективности функционирования банковской и налоговой системы и пр.

Поэтому чрезвычайно важно построить такую

схему управления фирмой, которая тем не менее даже в этих условиях могла бы действовать более или менее эффективно. Все эти факторы, влияющие на функционирование компании, должны найти отражение в бизнес-плане.

Бизнес-план компании должен прежде всего способствовать решению задач улучшения его финансового состояния. Именно поэтому в настоящей работе и особенно в данном третьем разделе мы уделили больше всего вниманию вопросам финансового управления в построении бизнес-плана.

Зарубежная практика и пока еще небольшой опыт отечественных предприятий показывают, что составлять бизнес-планы заставляет сама жизнь. Без него обеспечивать финансовую устойчивость предприятия в условиях, когда в России не решены многие финансовые проблемы развития экономики, практически не возможно. Мы уже отмечали, что для привлечения инвесторов к финансированию различных производственных проектов руководство предприятия должно убедить их в существовании реальной программы реализации проектов, в наличии у предприятия шансов на коммерческий успех, обеспечение достаточного уровня прибыльности. Только на этой основе можно строить

взаимовыгодные хозяйственные и финансовые отношения с поставщиками, посредниками в реализации готовой продукции предприятия, с другими партнерами.

При составлении бизнес-плана важно иметь в виду одно обстоятельство, вытекающее из анализа зарубежного опыта в этой области. Этот опыт свидетельствует, что разработка бизнес-планов компаний осуществляется, как правило, с привлечением специалистов, экспертов и консультантов. И это приветствуется инвесторами. Однако менеджеры самой компании (включая и руководство) принимают в составлении бизнес-плана самое активное участие. Многие зарубежные инвестиционные и финансовые компании, банки вообще отказываются рассматривать заявки на инвестирование, если им становится известно, что бизнес-план подготовлен специалистами со стороны, а руководитель предприятия его только подписал. С точки зрения инвесторов и кредиторов, личное участие руководителей высшего уровня управления предприятием означает их готовность отвечать за успешную реализацию проекта, выполнять взятые обязательства.

Основной целью зарубежного бизнеса является

ориентация на максимизацию прибыли, во всяком случае, таковым было восприятие его отечественными предпринимателями, и к этому стремились первые его представители. Но подобное толкование рассматривается обычно в рамках традиционной неоклассической экономической модели.

Ключевой подсистемой общей системы управления выступает финансовый менеджмент, с помощью которого решаются такие задачи, как: отыскание источников финансирования деятельности и определение их оптимальных размеров, обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, организация управления финансовой деятельностью в целом. При этом финансовое управление в частности, планирование в условиях переходной экономики имеет свои отличительные черты.

Финансовый менеджмент, в принципе, включает в себя целую палитру целей: максимизацию прибыли и минимизацию доходов, выживание или достижение лидерства в конкурентной борьбе, увеличение так называемой рыночной стоимости фирмы и др. И чаще западные бизнесмены стремятся к оптимизации прибыли, к достижению приемлемой для данного бизнеса величины.

Следует отметить, что в последние годы на Западе большое распространение получает теория, связанная с ориентацией на максимизацию ценности фирмы, исходящая из предпосылки, что ни прибыль, ни рентабельность, ни объем производства не вправе рассматриваться в качестве критерия эффективности деятельности предприятия, его финансового управления. В его основе лежат концепции, базирующиеся на обосновании взаимосвязи экономических и социальных факторов общественного развития, значимость которой становится очевидной в условиях развитых рыночных отношений.

В России несомненно должна существовать своя специфика финансового управления, обуславливаемая необходимостью выживания и обеспечения возможности устойчивого развития для предприятий даже в условиях высокой экономической нестабильности. Примечательным моментом в области финансового менеджмента является тот факт, что в зарубежной практике приоритет отдается отчету о прибылях и убытках, в российских же условиях в качестве основного документа финансового плана традиционно продолжает рассматриваться баланс активов и пассивов.

Причины этого следует искать в том, что

прибыль, так или иначе, выступает одним из важнейших показателей деятельности западной компании. Это глубоко укоренилось в психологии зарубежного бизнеса, и именно ее стремятся продемонстрировать сторонним наблюдателям как свидетельство успешности коммерческой деятельности.

В странах с развитой рыночной экономикой достижение стабильности деятельности оказывается возможным при вложении в новое дело минимума собственных средств с преимущественным использованием кредитов, то есть нахождения возможности рисковать «чужими средствами». Так, например, для японских фирм характерно, что доля привлеченного капитала составляет 80% от используемого, в США его размер достигает 60%. При этом источником заемных средств в Японии являются преимущественно банки, в США же – денежные средства населения.

Подобный подход не представляется возможным для российской экономики по многим причинам. Во-первых, неразвита система кредитования. Во-вторых, перекос структуры средств в сторону заемных таит угрозу банкротства предприятия, так как «неудобное время» для возврата средств может наступить

внезапно, в том числе вследствие «инфляционного скачка». И в-третьих, сама инфляция не может быть величиной более или менее постоянной в стране, где нестабильна и неразвита структура производства. В российских условиях характеристикой «абсолютной финансовой устойчивости» может выступать ситуация, когда «все запасы покрываются собственными оборотными средствами» [32] .

Частично данные проблемы разрешаются организационным путем, в частности созданием холдингов, в рамках которых осуществляется внутреннее кредитование и обеспечивается определенная степень устойчивости совместной деятельности. Но избежать необходимости привлечения внешних кредитов, тем не менее, не всегда удается.

Из всех разделов бизнес-планов, составляемых отечественными фирмами, наименее разработанным справедливо считается финансовый план. Между тем именно в этом разделе бизнес-плана складывается реальная картина финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с партнерами. Здесь разрабатываются прогнозы финансовых результатов деятельности предприятия, определяются источники

финансирования и его потребности в дополнительных финансовых ресурсах, формируется модель дисконтированных денежных потоков, устанавливается точка безубыточности (порог рентабельности). Финансовый раздел бизнес-плана дает возможность руководству фирмы выбрать наилучший вариант решения, минимизировать последствия риска, связанного с выполнением инвестиционной или других программ развития предприятия.

Поэтому обеспечение финансовой устойчивости деятельности в отечественных условиях не исключает возможности использования следующих, традиционных для рыночной экономики, показателей:

коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент финансовой зависимости, обратный первому, а также коэффициент соотношения собственных и заемных средств. Все эти три показателя характеризуют финансовую устойчивость деятельности при использовании заемных средств. При этом очевидно, что чем большую долю используемого капитала составляет собственный, тем устойчивей деятельность предприятия, но и вероятнее получение внешних займов;

- коэффициент маневренности собственного

капитала, характеризующий распределение собственного капитала на статьи: финансирования текущей деятельности и капитализации.

Далее будет предложено использование различных форм и методов финансового планирования с учетом необходимости достижения устойчивости деятельности предприятий и в соответствии с подразделами финансового плана.

Достижение финансовой устойчивости во многом определяется грамотностью вложения средств в собственные активы, которые по своей природе весьма динамичны и в процессе деятельности могут претерпевать значительные изменения. Информацию о динамике подобных изменений можно получить, используя так называемый вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности.

Вертикальный анализ дает представление о структуре финансовых средств, включая источники их получения, в рамках которого с помощью использования относительных показателей на основе баланса становится возможным проводить сравнение экономического потенциала предприятия с результатами его деятельности, а также корректировать данные с учетом инфляционных изменений.

С помощью горизонтального анализа производится сравнение отдельных показателей баланса по ряду прошлых лет, что не исключает и возможности построения прогнозов. Выбор показателей, по которым требуется провести анализ, а также необходимость их укрупнения осуществляется в соответствии с аналитическими целями. Но горизонтальный анализ обычно не дает большого эффекта при высокой инфляции.

Если вертикальный анализ «позволяет отслеживать и прогнозировать структурные сдвиги в составе хозяйственных средств и источников их покрытия», то горизонтальный предоставляет возможность «выявить тенденции изменения отдельных статей или их групп, входящих в состав бухгалтерской отчетности» [33] .

Ценность обоих видов анализа увеличивается при условии их взаимодополняемости и особенно важна при проведении сопоставлений отчетности различных по виду деятельности и объему производства фирм. Увеличение активной части основных средств свидетельствует возрастание финансовой устойчивости деятельности, при этом предприятие должно стремиться и к укреплению своей материально-технической базы.

В силу нестабильности российской экономики, изменения порядка расчетов и кредитования коммерческих предприятий, существенной дебиторской и кредиторской задолженности, несвоевременности осуществления платежей большое значение приобретает оперативное финансовое планирование. Его возрастающее значение обусловлено необходимостью определения последовательности и сроков проведения денежных операций при оптимальном использовании финансовых ресурсов в целях получения максимального экономического результата.

Этот вид планирования включает составление и исполнение платежного календаря, налогового календаря и кассового плана.

Платежный календарь предприятия определяет обеспеченность за счет всех денежных ресурсов выполнения предприятием своих обязательств по платежам. Он составляется по всем статьям денежных поступлений и расходов, проходящих через соответствующие счета в коммерческих банках. При этом принимается во внимание законодательно установленная очередность списания денежных средств с расчетного счета хозяйствующего субъекта.

Частью платежного календаря является

налоговый календарь, который позволяет контролировать сроки уплаты налогов и других обязательных платежей и своевременно предоставлять отчетность в налоговые органы, органы статистики и внебюджетных фондов.

Важную роль в повышении платежеспособности компании играют кассовый план и контроль за его выполнением. Он отражает поступления и выплаты наличных денежных средств через кассу хозяйствующего субъекта.

С использованием данных баланса становится возможным проводить анализ ликвидности предприятия, то есть его способности отвечать собственным текущим обязательствам. Критерии ликвидности, а также платежеспособности предприятия позволяют оценивать финансовое состояние в условиях, когда долгосрочное планирование оказывается нереальным.

Платежеспособность и ликвидность – характеристики весьма разные. Рассчитанные по ним коэффициенты предоставляют разную информацию, но одинаково необходимую для оценки эффективности деятельности предприятия в условиях переходной экономики. Они могут свидетельствовать о «здоровье» фирмы, а при совместном анализе баланса и отчета о

прибыли позволяют наиболее объективно оценить саму деятельность. С их помощью становится возможным также проводить сравнение текущих показателей с прогнозными или достигнутыми в прошлом.

Ликвидность предполагает наличие у предприятия достаточных оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств, платежеспособность же предусматривает возможность немедленного погашения кредиторской задолженности за счет имеющихся в наличии у предприятий денежных средств или их эквивалентов. Расчет различных показателей ликвидности базируется на сравнении текущих активов с краткосрочными пассивами. При этом более точный и содержательный его анализ может производиться с использованием коэффициентов текущей или срочной ликвидности.

Степень ликвидности предприятия в своем «наиболее акцентированном виде» выражается в коэффициенте текущей ликвидности, который характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и определяется как соотношение текущих активов (ТА) и краткосрочных пассивов (КП).

Ктл = ТА / КП (2)

Данный коэффициент, который может считаться основным показателем ликвидности (особенно в сфере торговли), отражает объем финансовых средств, приходящихся на денежную единицу финансовых обязательств. Его «нормативная» величина должна находиться в диапазоне от 1,5 до 2, при этом положительно оценивается динамика его роста. Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается за вычетом части текущих активов, в частности торговых запасов, поэтому может использоваться в других сферах деятельности.

Удовлетворительность структуры баланса также определяется коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами (Кос) и коэффициентом восстановления (утраты) платежеспособности (Квуп), определяемым по следующим формулам:

Кос = СОС / ОС ; где (3)

СОС – это собственные оборотные средства, а

ОС – величина всех оборотных средств предприятия.

Квуп = Ктл / Ктл ; где (4)

Ктл - некоторое нормативное значение коэффициента текущей ликвидности, сравниваемого с

прогнозируемой его величиной.

Оба эти коэффициента могут считаться характеристиками финансовой устойчивости деятельности предприятия, при этом Кос указывает на долю собственных средств в их обороте, а Квуп оценивает возможность восстановления (или утраты) платежеспособности в течение прогнозируемого периода деятельности.

Показатели текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и способности к восстановлению платежеспособности представляют собой систему критериев для определения структуры баланса согласно принятому законодательству о банкротстве и позволяют осуществлять прогнозирование возможности его наступления. Именно на основании расчета данных коэффициентов принимаются решения о том, можно ли считать структуру баланса удовлетворительной, а само предприятие платежеспособным и эффективно действующим.

В свете нового налогового законодательства особую актуальность приобретают методы регулирования финансовых результатов, которые позволяют «легально существующими в рамках действующего законодательства и нормативных

документов» [34] способами снижать налоги. Возможность варьирования финансовыми результатами достигаются посредством таких методов, как:

изменение границ норматива отнесения актива к основным средствам, что позволяет менять величину текущих затрат, а значит и прибыли;

осуществление периодической переоценки основных средств, включая использование понижающих коэффициентов к амортизационным отчислениям;

использование ускоренной амортизации активной части основных производственных фондов, метода ее линейного исчисления с увеличением на коэффициент, максимально равный 2%;

применение различных методов учета производственных запасов, выбор которых осуществляется самим предприятием, а его результаты сказываются на величине прибыли;

оценка передаваемого в натуральной форме имущества в уставный капитал по усмотрению договаривающихся сторон;

самостоятельное определение величины оценки нематериальных активов и методов их амортизации, критериев для создания резерва по сомнительным

долгам;

выбор порядка учета процентов по банковским кредитам (если таковые имеются), что позволяет варьировать финансовые результаты деятельности, их отражение в статьях баланса; методов списания малоценных и быстро изнашиваемых предметов; порядка отнесения отдельных видов расходов на себестоимость реализуемой продукции и др.

Все вышеперечисленные методы основываются на составлении баланса. «Признаками хорошего баланса» [35] , позволяющего говорить об эффективности деятельности фирмы, принято считать следующие:

обеспеченность собственным капиталом, сочетающаяся с ростом его доли;

равновесие по отдельным статьям баланса, а дебиторской задолженности – с размерами кредитного долга;

в балансе отсутствуют убытки, просроченные задолженности и иные «больные» статьи;

запасы и затраты не превышают минимальных источников их покрытия;

коэффициент текущей ликвидности не меньше величины, равной 2,0.

Но сам баланс дает картину деятельности

фирмы в статике, увидеть же ее в динамике позволяет отчет о прибылях и убытках, применяемые в его рамках методы.

В отличие от используемого ранее способа исчисления себестоимости производимой продукции с помощью разделения расходов на прямые и косвенные затраты, в рыночной экономике принято подразделять их на постоянные (или условно-постоянные) и переменные. Первые из них означают «затраты, сумма которых не меняется при изменении выручки от реализации продукции» и включают в себя арендную плату, расходы по содержанию зданий и отчисления на ремонт, амортизацию основных фондов и нематериальных активов, проценты за пользование кредитами, страховые выплаты и др. Переменные же затраты – «это затраты, сумма которых меняется пропорционально изменению объема выручки от реализации продукции» [36] . В них входят затраты на сырье, материалы, электроэнергию, оплату труда – все параметры обеспечения самой производственной сферы.

Такая классификация позволяет осуществлять анализ динамики расходования средств, а также вычислять точку безубыточности для каждой конкретной ситуации, обуславливаемой объемом

производства.

Точка безубыточности может исчисляться как в денежных единицах, так и в форме коэффициента использования производственных мощностей, характеризующем уровень их использования, при котором уравниваются затраты на изготовление и поступления от реализации товара. Это довольно надежный ориентир и в оценивании риска предпринимательской деятельности, причем вычисляться может как аналитическим, так и графическим способом.

Производственные затраты определяются количеством произведенной продукции (либо объемом ее реализации) и складываются, как отмечалось ранее, из постоянных или функциональных затрат, не зависящих от объема продукции и переменных, пропорциональных этому объему. В некоторых случаях может быть рекомендовано ориентироваться на собственные данные прошлых лет, которые вправе рассматриваться как наиболее типичные, но это не исключает возможности получения таких данных другими методами.

Произведенные же затраты (Y1) складываются из постоянных затрат и переменных - на единицу продукции, умноженной на ее объем и может быть

выражено следующей формулой:

$Y1 = F + V \cdot X$; где (5)

F – постоянные затраты;

V – переменные затраты на единицу продукции, которые затем умножаются на объем реализованной продукции (X).

Таким образом, точка безубыточности, в некоторых случаях называемая «мертвой точкой», определяется уравниваем Y1 и Y.

$P \cdot X = F + V \cdot X$; (6)

Отсюда становится возможным определить тот объем продукции, который необходимо произвести, чтобы не остаться в убытке, и найти ту «мертвую точку», миновав которую фирма начинает получать прибыль.

$X = F / P – V$ (7)

Благодаря такому соотношению – постоянных затрат, отнесенных к разнице между ценой единицы продукции и переменных на нее затрат, можно не только вычислять собственную точку безубыточности, начиная с которой производство становится рентабельным, но и посредством варьирования цифрами достигать наиболее оптимальных условий функционирования и развития фирмы.

При использовании графических расчетов точка

безубыточности выявляется с помощью пересечения двух прямых – выручки от реализации и произведенным затратам (себестоимости), которые, в свою очередь, определяются соответствующими уравнениями:

$$Y = P \cdot X ; \qquad (8)$$

$$Y1 = F + V \cdot X ; \qquad (9)$$

При прогнозировании плановых показателей графически могут быть отражены варианты «наихудшего», «наилучшего» и «наиболее вероятного» плана, что позволяет контролировать ситуации в направлении большей устойчивости деятельности.

Следует отметить, что предположение о существовании линейной зависимости выручки от реализации и себестоимости продукции от ее объема опровергаются многочисленными исследованиями. В реальности графическое представление этих параметров деятельности носит криволинейный характер. И область дохода имеет свои ограничения, то есть при достижении некоторого объема производства дальнейшее его наращивание становится неэффективным.

При составлении отчета о движении денежных средств учитывается ликвидность предприятия, о чем говорилось выше, осуществляется

расчет оптимального уровня денежных средств, а также анализ отклонений фактических результатов деятельности относительно прогнозных отчетов о прибылях и убытках и отчетов о движении денежных средств, выявление и своевременное устранение которых также обеспечивает устойчивость функционирования фирмы. Дополнительным инструментом финансового контроля здесь может быть так называемый анализ отклонений на текущую дату, с помощью которого отслеживается динамика «финансовых скачков» и предпринимаются действия по их «сглаживанию».

Наличие или отсутствие у предприятия денежных средств не всегда напрямую связано с его прибыльностью, и это, в частности, подтверждает обострившаяся в последнее время проблема взаимных неплатежей. В современных условиях нередки случаи, когда у прибыльного предприятия (по данным бухучета) отсутствуют в наличии денежные средства. Насколько же данная проблема важна, говорилось ранее.

Определение оптимального запаса денежных средств, которые необходимо хранить в собственной кассе и на расчетном счете банка, можно производить с использованием разных моделей, но не все они

применимы в условиях переходной экономики, неразвитости рынка ценных бумаг, с ее высоким уровнем инфляции и другими факторами. «Инфляция искажает реальную стоимость капитала предприятия, его активов и обязательств» [37] .

Более приемлемой представляется модель Миллера-Орра, которая относительная проста в использовании, но вместе с тем дает возможность учитывать случайные и значительные колебания в расходовании и поступлениях средств, что характерно для современных российских условий. Она предоставляет способы управления запасами, даже если трудно более или менее регулярно предсказывать отток и приток денежных средств. Последние в данном случае рассматриваются как стохастический процесс.

Для реализации этой модели экспертным путем устанавливается некоторая величина денежных запасов, которую представляется целесообразным иметь на счету. Затем, используя собственные статистические данные, определяется вариация ежедневных поступлений средств на расчетный счет, учитываются расходы по их хранению в банке, по взаимной трансформации ценных бумаг и денежных средств и осуществляется расчет размаха вариации остатка денежных средств на счету (S)–

по формуле:

$$S = 3 \cdot \sqrt{\frac{3 \cdot PT \cdot V}{4 \cdot PX}}$$

; где (10)

V – вариация ежедневных поступлений средств на банковский счет;

PT – расходы по хранению средств на расчетном счете;

PX – расходы по взаимной трансформации денежных средств и ценных бумаг.

Далее производится расчет верхней границы запасов денежных средств (Ов) и так называемой точки возврата (Тв), к которой следует вернуться при выходе остатка средств за пределы допустимого интервала. Нижней границей (Он) считается установленная ранее экспертным путем минимальная величина запасов.

$$Ов = Он + S \;;$$

$$Тв = Он + S / 3 \;.$$

(11)

3.2 . Планирование потенциальных рисков при составлении бизнес-плана

Даже грамотно составленный финансовый план не гарантирует успех предпринимательской

деятельности в условиях переходной экономики, где может существенно возрастать величина риска. Поэтому особую значимость для нас приобретает анализ рисков, который требует нахождения иного подхода, чем в условиях развитой экономики.

Раздел бизнес-плана «Управление рисками» должен быть посвящен обоснованию возникновения тех или иных рисков и принятию мер по их уменьшению. Риск предпринимательской деятельности базируется на разнообразных причинах, и их можно разделять на внутренние и внешние риски. Результатом такого анализа должна явиться реальная оценка степени риска после принятия всех возможных мер по его уменьшению.

Малая предсказуемость экономической ситуации в России требует постоянного учета динамики рыночных изменений. С этой целью производится количественная и качественная оценка степени риска. Посредством качественного анализа выявляются факторы риска, этапы работ, при выполнении которых риск может возникать, а это само по себе сложная задача. Количественный анализ позволяет определять величину риска с помощью различного методического инструментария. Для уменьшения риска также используются соответствующие аналитические

методы. Таким образом, в условиях переходной экономики управление риском становится первостепенной задачей бизнес-планирования.

Анализ рисков – это прежде всего проблема финансового риска, так как конечным результатом влияния любого риска является потеря доходов, прибыли, составляющей основу предпринимательской деятельности. «Риск и доходность в финансовом менеджменте и анализе рассматриваются как две взаимосвязанные категории» [38] . Но на этом сходство в управлении риском с экономически развитыми странами кончается.

«Концепция предпринимательского и финансового риска состоит в том, что перспективное решение финансового характера имеет стохастическую природу», и «степень его объективности» может зависеть от множества факторов: «точности прогнозируемой динамики денежного потока, цены источников средств, возможности их получения и др.» [39] .

Несмотря на возможность получения больших прибылей для зарубежного капитала в российских условиях, охотников находится немного, именно из-за высокой рисковости вложения средств. Но и снизить степень риска сторонним участникам не

представляется возможным. Эта внутренняя российская проблема, от успешного решения которой может зависеть эффективность развития отечественной экономики, вхождения нашей страны в мировое сообщество.

И вопрос состоит не столько в том, чтобы научиться «цивилизованному» управлению рисками, сколько в определении самих рисков, что, очевидно, должно получиться лучше у отечественных экономистов, самих предпринимателей. Важно суметь «предугадать все типы рисков, с которыми возможно столкнуться, источники этих рисков и момент их возникновения» [40] , и уже затем разработать соответствующие меры по их снижению.

Российское предпринимательство характеризуется не только высокой степенью рисковости, но и «ассортиментом» рисков, что делает сам бизнес малопредсказуемым, а значит решение данной проблемы - «архиважной». Согласно общепринятой классификации риски принято делить на внутренние и внешние.

К внутренним относят риски, связанные с деятельностью фирмы, ее направлением, особенностями организационного построения и системы управления. К внешним причисляют риски,

не зависящие напрямую от деятельности предприятия и обуславливаемые сложившейся в обществе экономической ситуацией или иными факторами, на нее влияющими. При этом причины риска могут иметь как объективный, так и субъективный характер.

Понятие риска может быть определено, как вероятность неполучения или недополучения прибыли. Определение же риска как вероятности «отличия реальных доходов от прогнозируемых» [41] представляется не совсем корректным, так как в этом случае теряет свой смысл понятие «управления риском». Любой риск может и должен быть спрогнозирован, по возможности должны быть учтены все факторы влияния на утрату части прибыли, но не все они поддаются воздействию на них с точки зрения управляющей деятельности.

Управление риском предполагает с наибольшей точностью прогнозирование вероятности потери доходов, оно должно также включать в себя обеспечение мер по его уменьшению, а неподдающиеся влиянию риски могут подлежать страхованию. Управление риском требует прежде всего высокопрофессиональной аналитической и прогностической процедуры, а именно:

анализ рисков включает в себя установление

самих факторов риска и причин его возникновения как предпосылок, в силу которых эти факторы могут становиться реальностью;

определение сущности риска, его величины и вероятности наступления;

нахождение форм и методов снижения риска либо его компенсации.

К факторам внешнего влияния могут быть отнесены экономические составляющие: уровень инфляции, безработицы, покупательская способность населения, устойчивость кредитной системы и др. Сюда также могут быть причислены политические факторы, поскольку они оказывают воздействие на экономическую сферу общества. Правомерным можно считать и включение в разряд внешних факторов: уровень общей политической и законодательной стабильности, последние, как показывает практика, сегодня приобретают чрезвычайно сильное влияние на российскую экономику.

Помимо этого, в каждом отдельном случае предприятие для себя выделяет другие факторы, которые могут быть связаны с необходимостью обеспечения природными ресурсами, с развитием научно-технической сферы, социальными, демографическими и даже климатическими факторами.

Внешние факторы также объединяют целый круг вопросов непосредственного взаимодействия с поставщиками сырья и потребителями товаров, связанных с многочисленными проблемами на рынке, обусловленными самой включенностью в рыночные отношения.

Внутренние же факторы – это вопросы несовершенства организационного построения фирмы и ее системы управления, связанные со спецификой предпринимательской деятельности, «человеческим фактором». Конечно, говорить о строгом разделении факторов внешнего и внутреннего влияния сложно – в силу их взаимообусловленности, но такая классификация все же позволяет выделить те из них, на которые фирма имеет возможности воздействия в процессе своей жизнедеятельности.

Установить факторы – важно, но это еще далеко не все, необходимо проанализировать причины, в силу которых они становятся величиной реального влияния. Например, причиной срыва договора о поставке сырья, что вправе быть причислено к внешним факторам, может в наибольшей степени оказаться некомпетентность соответствующего сотрудника фирмы, но в таком случае это уже фактор внутреннего влияния.

Далее, сущность срыва договора о поставке сырья сводится к возможным потерям, которые могут измеряться в денежных единицах, вероятность же его наступления может колебаться в пределах от 0 до 1 и определяться с помощью специальных экономико-математических методов.

Говоря о формах и методах снижения или компенсации риска, предполагают нахождение возможности его предотвращения либо уменьшения его негативного воздействия на деятельность фирмы.

В зарубежной практике сами риски (по крайней мере, в своем большинстве) досконально изучены и классифицированы, что же касается причин их возникновения, в этом случае проявляется специфика экономических отношений, обусловленная в свою очередь особенностями политического, социокультурного, исторического развития.

Как отмечалось ранее, для России характерно осуществление экономических преобразований на стыке двух парадигм, приверженцы которых вольно или невольно в своих действиях руководствуются соответствующими принципами и становятся своего рода факторами внешнего и внутреннего влияния на эффективность деятельности фирмы. Устранение их в полной мере в ближайшем будущем не представляется

возможным по объективным причинам, но их снижение в рамках конкретного предприятия реально и весьма актуально.

Уменьшение же внешнего влияния такого рода факторов и причин их возникновения, конечно, не менее значимо и может осуществляться как экономическими, так и организационными мерами. К последним следует отнести процессы общей реорганизации экономической сферы, включая приватизацию предприятий ранее находящихся в государственной собственности, а также образование холдинговых структур, в рамках которых становится возможным снижать «внешнее влияние» и осуществлять более четкое организационное построение и управление.

Холдинговые структуры, напомним, являются объединением нескольких организаций, считающихся в дальнейшем дочерними, и их финансово-хозяйственная деятельность контролируется самим холдингом, выступающим в роли материнской компании. Ее организационное построение и система управления не лишают дочерние фирмы самостоятельности, но упорядочивают совместную деятельность и уменьшает финансовые риски каждого структурного элемента, в том числе общую

рискованность действий.

Управление риском в первую очередь призвано решать вопросы уменьшения влияния внутренних рисков, и, в сущности, эту цель преследует само бизнес-планирование. Минимизация внутренних рисков предусматривает:

обеспечение платежеспособности предприятия на любой стадии его развития и наименьшей зависимости от влияния внешних факторов;

увязывание всех стадий производственного процесса и налаживание надежного его обеспечения;

организацию реализации производимой продукции и получения доходов;

экономию средств на финансовом обеспечении производства, увеличение его рентабельности и сокращение сроков окупаемости, возрастание в целом прибыльности деятельности;

оптимизацию организационного построения и системы управления.

Снижение влияния внешних факторов, на которые фирма не способна оказать непосредственного воздействия, может осуществляться с помощью прогнозов относительно степени их влияния и разработки мер по его уменьшению, выбору наименее рисковых путей развития.

Таким образом, управление с учетом риска направлено на защиту предпринимательства от возможных убытков и минимизацию затрат на прирост стоимости капитала. И именно холдинговые структуры оказываются способными уменьшать влияние как внутренних, так и внешних рисков, обеспечивать устойчивость коммерческой деятельности.

Анализ риска, о чем упоминалось ранее, предусматривает выявление его качественных и количественных характеристик. При этом количественный анализ позволяет определить его размеры, что также является сложной задачей, обычно решаемой с использованием методов статистического анализа, анализа уместности затрат, экспертных оценок, использования аналогов и др. Уменьшение же риска требует уже иных аналитических методов, таких как методы математической статистики, экономико-математического моделирования и т.п.

Если задачей качественного анализа является установление самих факторов риска, причин и места их появления, либо установления «зон риска», способствующих более полноценному выявлению факторов риска, то с помощью количественного анализа вычисляется его размер, как некоторая вероятностная величина утраты дохода (прибыли).

Здесь необходимо отметить, что сам риск не всегда следует связывать именно с потерей, «риск также означает, что собственник может получить больше, чем ожидает» [42] . Ключевой для предпринимательской деятельности можно считать идею о том, что «доходность и риск изменяются в одном направлении, то есть пропорционально друг другу» [43] . И именно на этом его свойстве основан так называемый венчурный бизнес, что заставляет предпринимателей воспринимать его в позитивном ключе и вкладывать в него свои средства. От уровня риска в нем зависит и возможность получения большей прибыли, это своего рода компенсация степени рисковости предприятия.

В условиях развитого рынка широко используемым понятием является «систематический риск», в рамках которого предусмотрено рассмотрение влияния таких факторов, как: закрытие предприятия, введение ограничений на производство по экологическим соображениям, появление на рынке конкурентов и некоторые другие. На основе статистических данных и соответствующих расчетов размеры риска определяются в зависимости от сферы деятельности, отраслевой принадлежности, развитости данного сектора рынка.

Рассчитать несистематический риск нельзя, ориентируясь только на сопоставимые объекты; он предполагает воздействие некоторых нетипичных факторов, таких, например, как землетрясения, пожары, банкротство. Сами термины систематического и несистематического риска заимствованы из концепций управления портфелем инвестиций, используемых в области финансового менеджмента.

Помимо этого различают риск статичный как возможность потерь от влияния физических и моральных факторов, который подлежит страхованию, и динамичный, возникающий в результате предпринимательской деятельности и рыночной конкуренции. Последний связывают с изменениями во внешних связях предприятия.

Даже в условиях развитой экономики прогнозирование рисков может считаться достаточно сложной задачей, особенно если учитывать необходимость построения более долгосрочных прогнозов; с увеличением сроков прогнозирования возрастает неопределенность как в отношении роста доходов, так и возможных потерь.

В российских же условиях подобная неопределенность неизмеримо возрастает, что может привести к выводу о сложности самого

прогнозирования и управления рисками. И тем не менее, некоторые из известных методов оценки экономического риска могут успешно применяться и у нас.

Это прежде всего относится к определению некоторого отправного пункта в предпринимательской деятельности, преодоление которого позволяет говорить о ее успешности. Речь в данном случае идет о вычислении точки безубыточности, упоминавшейся ранее в финансовом разделе бизнес-плана.

Оценка риска [44] может производиться с помощью следующих показателей:

Усредненный отчетный доход (УОД) , определяемый по формуле:

$$УОД = \sum_{j=1}^{п} D \cdot X(п) / п \text{ ; где} \qquad (12)$$

$\sum_{j=1}^{п} D \cdot X(п)$ – есть чистый доход на каждый год расчетного периода, определяемый с помощью показателей:

- чистой текущей стоимости – Тс п и

- чистой прибыли – П р п ,

п – количество расчетных лет.

Индекс приведенной стоимости (ИПС), вычисляемый:

$$ИПС = \left(e^{D \cdot X(п)} / К_д \right) / п \; ; \text{ где} \qquad (13)$$

$$j = 1$$

$К_д^{ti}$ - коэффициент дисконтирования, равный $1 / (1 + ao)$ и используемый для приведения будущих доходов к ценам периода вложения средств – с учетом инфляции.

Средневзвешенная цена капитала (СЦК), которую можно рассчитать следующим образом:

определить соотношение заемного и собственного капитала, как $С_к = З_к / С_к$;

вычислить долю собственных средств в совокупном капитале (уставный капитал, курсовая стоимость акций, инвестиции на развитие и выплата дивидендов);

рассчитать цену займа с учетом налогообложения, как

ЦЗ = Ч (1 – t), где Ч – это ставка налога на

заемный капитал, а t – налог на прибыль.

Тогда средневзвешенную цену капитала можно определить по следующей формуле:

$$СЦК = ЦЗ \cdot t + С к (1 – t) \qquad (14)$$

С помощью величины СЦК определяется ставка расчета с кредиторами для обеспечения ликвидности фирмы.

Количественное измерение риска осуществляется с учетом его вероятностного характера, как вероятность получения либо утраты дохода. Для его определения в рамках экономической статистики используются такие статистические коэффициенты, как размах вариации, дисперсия, среднее квадратическое отклонение.

Размах вариации (R) определяет разность между максимальным и минимальным значением какого-либо признака. Среднее квадратическое отклонение (s) позволяет установить среднее отклонение значений изменяющегося признака относительно его средней арифметической величины, а дисперсия – это квадрат отклонений значений признака от его средней величины:

$$R = x\,max - x\,min ;$$

$$s^2 = 1 / n \cdot e^n (x i – xср)^2 ;$$

$$i = 1$$

$$2$$

тогда $s =$

$$\sqrt{\sigma}$$

(15)

Все эти коэффициенты представляют собой абсолютные показатели, вследствие чего применяются нечасто. В большей степени находит свое применение такой показатель, как коэффициент вариации, рассчитываемый как частное от деления среднего квадратического отклонения на среднее значение признака (в процентном отношении):

$$K_в = s \cdot 100\% / x_{ср}$$

(16)

Базисным показателем результативности финансовой деятельности, как отмечалось ранее, выступает именно категория доходности как «относительный показатель, сопоставимый и в динамике, и по различным видам активов» [45] , и количественная оценка риска может измеряться ее вариабельностью. Таким образом, можно говорить об однопорядковости показателей доходности и дисперсии, вследствие чего отсутствует необходимость использования коэффициента вариации.

Помимо того, вышеприведенные формулы вариации, дисперсии и среднеквадратичного отклонения в большей степени оказываются полезными при проведении ретроспективного анализа. Для осуществления же прогнозных оценок желательно применять модифицированные показатели, по которым могут быть рассчитаны величины ожидаемой доходности и вероятность ее появления. При этом риск может быть оценен различно, что обуславливается спецификой рассматриваемого финансового актива (степенью его самостоятельности).

Рискованность каждого вида активов подлежит оценке с помощью одной из рассмотренных групп статистических показателей. Оценивая ожидаемую величину доходности актива, обычно пользуются тремя значениями: наиболее вероятностной оценкой, пессимистичной и оптимистичной. Размах вариации между оптимистичной (к о) и пессимистичной (к п) оценками и служит общей мерой риска:

$$R = к\,о - к\,п \qquad (17)$$

Другие меры риска можно рассчитать также с использованием вероятностного характера доходности – вычислить стандартное отклонение от средней доходности и, в зависимости от ее величины, коэффициент вариации. Очевидно, что «чем выше

коэффициент вариации, тем более рисковым является данный вид актива» [46] . Для расчета этих показателей осуществляется прогнозирование значений доходности (d i) и вероятности ее достижения (p i). Вероятностная доходность (d в) рассчитывается по формуле:

$$d_в = \sum_{i=1}^{n} d_i \cdot p_i \qquad (18)$$

Стандартное же отклонение (s) равно:

$$s = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} (d_i - d_в)^2 \cdot p_i} \qquad (19)$$

И затем следует рассчитать коэффициент вариации, позволяющий оценить степень риска по различным статьям актива:

$$K_в = s / d_в \qquad (20)$$

При анализе может быть выявлена такая картина, что одинаковый уровень доходности по разным активам дает различную величину рассеяния его

значений, следовательно, разной будет и степень риска. Но поскольку величину риска рассматривают во времени, она неизменно будет возрастать вследствие того, что предсказать доходность актива в более отдаленной перспективе сложнее. Таким способом можно обосновать нежелательность долгосрочных планов в условиях переходной экономики, так как степень риска значительно возрастает.

Как видим, изучение проблемы риска в условиях переходной экономики позволило не только осознать высокую степень рисковости предпринимательской деятельности и ее причины, но и отыскать возможности управления риском.

Оценку риска предложено производить с помощью используемых в рыночной экономике методов, таких как: усредненный отчетный доход, индекс приведенной стоимости, средневзвешенная цена капитала, а также учет его вероятностного характера, в том числе с помощью модифицированных показателей, по которым рассчитываются величины ожидаемой доходности и вероятности ее появления.

Мерами риска могут служить размах вариации между оптимистичной и пессимистичной оценками прогнозов и коэффициент вариации, рассчитываемый как отношение стандартного отклонения от средней

доходности к ее вероятностной величине.

3.3. Корректировка показателей деятельности фирмы в условиях финансовой нестабильности

Анализ финансовой деятельности даже в условиях развитой рыночной экономики обязательно производится с учетом поправок на инфляцию. В условиях же переходной экономики без этого не обойтись вовсе, так как «финансовые отчеты предприятий о результатах хозяйственной деятельности, финансовом состоянии и использовании прибыли могут оказаться источником необъективной информации» [47] . Инфляцию определяют как процесс, характеризующийся общим повышением уровня цен, чаще проявляющийся вследствие чрезмерного выпуска денежной массы.

В относительно стабильной рыночной экономике может наблюдаться колебания цен в ту или иную сторону на некоторые группы товаров, что не обязательно должно расцениваться как проявление инфляции. О существовании последней речь может идти лишь в том случае, если «происходит устойчивое и массовое повышение цен на товары, т.е. снижается покупательская способность денежной единицы» [48] .

«Инфляция обесценивает все доходы и

поступления предприятия», при этом существенное негативное влияние на размеры дохода оказывают также неплатежи; высокая же инфляция «затрудняет процесс не только расширенного, но и простого воспроизводства капитала предприятия» [49] . «Объективно оценить финансовое состояние и финансовые результаты деятельности предприятия без коррекции на инфляцию данных отчетности невозможно» [50] .

Помимо обычной инфляции в экономической сфере существует такое понятие, как гиперинфляция, которое может определяться по различным критериям, но в большинстве случаев говорят о ее существовании, если годовой рост цен составляет 100%. Гиперинфляция характерна для стран с неразвитой производственной сферой, с переходной экономикой, и присуща современной российской ситуации.

Для этих условий разработаны специальные международные стандарты составления отчетности – «Финансовая отчетность в гиперинфляционной среде» (стандарт № 29), позволяющий осуществлять экономическую деятельность и ее контролировать. Основными моментами при проведении расчетов могут считаться: ориентация на установление цен в так называемой твердой валюте – с относительно

стабильным курсом, и пересчет всех финансовых операций осуществляется с соответствующей индексацией.

Понимая под индексом цен показатель, характеризующий их изменение, в этих условиях может быть более эффективным использование «агрегатного» индекса цен, выраженного через товарообороты:

$$I_ц = е\ Ц1 \cdot V1\ /\ е\ Ц0 \cdot V1\ ;\ где \quad (21)$$

Ц0 – фактическая цена товара в базисном периоде;

Ц1 – цена в отчетном периоде (или прогнозируемая);

V1 – объем реализованной продукции в натуральном выражении.

Данная формула позволяет проанализировать влияние цен на изменение товарооборота. Определенным недостатком этого способа расчета может считаться тот факт, что товарооборот, указанный в числителе, выражается в ценах отчетного (или прогнозируемого) периода, а в знаменателе – в ценах базисного. И вместе с тем, таким образом становится возможным вычислять величину

инфляционного влияния как положительную разность между числителем и знаменателем. Сопоставимый же товарооборот (Тс) может определяться делением фактического товарооборота (Тф) за отчетный период на индекс цен:

$$Тс = Тф / Iц . \qquad (22)$$

Инфляция по-разному влияет на так называемые монетарные и немонетарные активы предприятия, причем первые могут обесцениваться. Поэтому сторонниками концепции финансовой природы капитала предложена методика расчетов баланса с использованием динамики общего индекса цен. Общую оценку активов в сопоставимых ценах предлагается рассчитывать следующим образом:

$$Цобщ = \mathop{e}_{i=1}^{k} Ц\,i \cdot Iцт / Iц\,i \text{ ; где} \qquad (23)$$

Цобщ – оценка всех объектов в денежных единицах одинаковой покупательской способности;

Ц i – цена объекта, приобретенного в i-том году;

Iцт – индекс цен текущего года;

Iц i – общий индекс цен i-того года.

Содержание данной методики состоит в

количественном выражении общего прироста авансированного капитала, складывающегося под влиянием инфляции, в общем индексе цен.

Планирование в условиях инфляции - задача сложная, и в современной экономической литературе можно отыскать множество методик проведения финансовых расчетов в зависимости от специфики деятельности конкретного предприятия. Однако в качестве основополагающих принципов, применимых для каждого предпринимателя, может быть рекомендовано руководствоваться следующими:

отдавать предпочтение краткосрочным проектам;

применять так называемый модифицированный коэффициент дисконтирования, в котором должна содержаться поправка на прогнозируемый уровень инфляции.

Метод дисконтирования денежных поступлений используется для расчетов рентабельности инвестиционных вложений, где учитывается фактор времени, принимается в расчет изменение стоимости денег во времени. Говоря о дисконтировании денежных потоков, имеют в виду «метод оценки программ капиталовложений», который предусматривает оплату основных средств в начале

программы и «позволяет определить, будут ли данные программы давать удовлетворительный доход» [51] .

Коэффициент дисконтирования используется в процедуре расчета сложных процентов и позволяет определить стоимость инвестиций через некоторое количество лет:

$$S = P(1 + r)^n \quad ; \text{где} \qquad (24)$$

P - начальная сумма инвестиции;

S - стоимость инвестиций через n лет;

r - ставка процента, указанная в виде десятичной дроби.

Снизить воздействие инфляции на результаты финансовой деятельности позволит также контроль над уровнем рентабельности, закладываемой в расчетную цену продукции. Ее величина (р) рассчитывается как результат деления получаемой прибыли (П) на произведенные затраты (З), и для выражения ее в процентах следует результат умножить на 100%:

$$p = П \times 100\% / З \qquad (25)$$

При вычислении рентабельности в условиях

изменения экономических факторов (цены, удельных затрат, объема реализации) может анализироваться «чувствительность» планов, что также необходимо и актуально для переходной экономики.

Анализ чувствительности обычно применяется, если с помощью расчетов, проводимых другими элементарными или интегральными методами, получается результат, свидетельствующий о неэффективности плана, и требуется отыскать некоторое оптимальное решение, изменяя показатели экономической деятельности в допустимых пределах. Осуществление же этого анализа возможно на базе данных финансовой отчетности и с использованием компьютерной техники, специально разработанных программ.

В результате проведенного здесь анализа предложено использовать формы и методы финансового планирования, повышающие устойчивость деятельности предприятий в условиях высокой инфляции и общей экономической нестабильности. Предлагаемые методы и расчетные показатели классифицированы в соответствии с тремя основными документами финансового плана: баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств. Даны рекомендации по

корректировке финансовой деятельности в условиях гиперинфляции и практические советы ориентироваться на вложение в новое дело собственных средств.

В качестве примера предлагаем структуру бизнес-плана ООО «Технология» - частного предприятия, специализирующегося на выращивании монокристаллического кремния для нужд электронной промышленности и солнечной энергии.

Раздел 1. Цели и задачи предпринимательской сделки

Раздел 2. Обобщенное резюме. Основные параметры и показатели

Цель проекта

Анализ рынка

Предлагаемый продукт

Маркетинг и сбыт

Финансовые данные

Раздел 3. Характеристика товаров и услуг, предоставляемых потребителю

3.1. Описание продукта

Цена реализации продукта

Рынки сбыта

Стратегия продвижения товара на рынок и реклама.

Раздел 4. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж

Описание и обзор отрасли

Рынки сбыта. Их размер

Результаты тестирования рынка

Сроки поставок

Конкурентоспособность

Слабости позиции и трудности выхода на рынок

Раздел 5. План действий и организационные меры

Производственные мощности. Поставщики сырья

Место производства. Схема производственных потоков

Контроль качества и упаковка

Утилизация отходов

Новый персонал для производства пластин

Потребность в сырье и материалах на производство одной пластины

Сведения об основных фондах

Организационно-правовая форма

Структура органов управления и кадровая политика

Характер бизнеса, Расположение предприятия

Персонал

Раздел 6. Ресурсное обеспечение сделки

Расчет потребности в оборотных средствах

Привлечение средств в виде ссуды

Учет фактора времени. Начисление сложных процентов

Расчет себестоимости производства единицы продукции

Прогноз объемов реализации и производства продукции

План доходов и расходов

Расчет выплат налогов из прибыли

Баланс денежных поступлений и выплат

План по источникам и использованию средств

Плановый баланс активов и пассивов на 1998 г.

Анализ безубыточности

Раздел 7. Эффективность проекта

Основные показатели за первый год работы

Оценка рисков проекта

Бизнес-план инвестиционного проекта, предложенного той же фирмой, оформлен так:

Раздел 1. Краткое резюме

Раздел 2. Описание проекта

Краткая характеристика предприятия

Обеспечение производства

Стоимость проекта

Раздел 3. Характеристика заемщика

Раздел 4. Анализ рынка

Раздел 5. Финансовый анализ

Проект (структура его себестоимости и расчет внутренней нормы доходности инвестиций)

Заемщик (анализ финансового состояния предприятия, планируемые денежные потоки, отчеты о прибылях и убытках, прогнозные балансовые отчеты и финансовые показатели предприятия)

Раздел 6. Финансовый план

Проект (капитальные затраты)

Заемщик (затраты)

Раздел 7. Процедуры закупок оборудования (производитель оборудования, система заказа)

Раздел 8. Управление проектом (обеспеченность квалифицированными кадрами, налаживание контактов с фирмой-производителем оборудования)

Раздел 9. Экологические аспекты

Раздел 10. Рекомендации по кредитованию

Заключение

Таким образом, первый проект предназначен для внутрифирменного использования, второй - для внешнего инвестирования. Как видно из приведенных

примеров, каждый из представленных бизнес-планов имеет свою специфику.[53]

З А К Л Ю Ч Е Н И Е

Проводимые в России экономические преобразования дали мощный толчок развитию предпринимательства, создали для этого соответствующие условия. В поисках своих возможностей освоения новых рыночных сегментов предприниматели с первых шагов столкнулись с необходимостью тщательного расчета и умения правильно предвидеть свое будущее.

В целом, в условиях перехода к экономике рыночного типа необходима реализация новой концепции финансовой деятельности коммерческих структур. Такая концепция должна опираться на формировании оптимальной программы производства продукции и услуг, постоянном обновлении номенклатуры продукции в соответствии с изменяющейся конъюнктурой рынка, эффективности текущих и перспективных инвестиций, а в целом ориентированная на рост конечных финансовых результатов путем наиболее полного удовлетворения рыночных потребностей. Важнейшим целевым параметром в конкурентной рыночной среде становится обеспечение финансовой устойчивости

предприятий на основе использования имеющихся в их распоряжении ресурсов.

Каждый производитель оказывается перед выбором: что, как и для кого производить, кто и какую работу должен выполнить. Последнее связано с организацией управления деятельностью компании. На любом предприятии стремятся так организовать взаимодействие между различными подразделениями, производственный процесс, чтобы каждый работник мог выполнять свою работу с наибольшей эффективностью. При этом в своей деятельности предприятие сталкивается с массой проблем: ограниченность ресурсов, недостатки в производстве и реализации продукции и услуг и т.п. Вследствие этого с большой остротой встал вопрос о необходимости формирования рыночного механизма управления деятельностью предприятия, освоения соответствующего инструмента внутрифирменного планирования.

Мировой опыт подсказывает, что в качестве универсального инструмента внутрифирменного планирования целесообразно использовать такой новый для управленческой системы России документ, как бизнес-план. В отличие от технико-экономического обоснования бизнес-план, как показал первый опыт его

применения в менеджменте российских компаний, охватывает практически все проблемы, с которыми хозяйствующий субъект сталкивается на рынке, помогает менеджерам в разработке и выборе оптимальных вариантов управленческих решений.

Роль бизнес-плана во внутрифирменном планировании заключается в том, что он:

- используется для разработки концепции и стратегии деятельности компании, оценивая ее различные аспекты: маркетинг, финансы, производство;

- предоставляет менеджерам возможность оценить фактические результаты деятельности компании за определенный период, выявить и проанализировать отклонения от плана, определить перспективные направления ее развития;

- является главным документом для потенциальных инвесторов и кредиторов, средством привлечения или изыскания дополнительных финансовых ресурсов. Как уже подчеркивалось большинство инвесторов и кредиторов не станет вкладывать деньги в проекты, не познакомившись с бизнес-планом предприятия.

В связи с этим важное значение имеет структура бизнес-плана, которая должна логически связать все элементы внутрифирменного планирования, охватить

все аспекты деятельности хозяйствующего субъекта, охарактеризовать состояние и перспективы развития компании, дать наглядное представление о финансовых результатах ее деятельности на ближайшее будущее и на более отдаленную перспективу.

Естественно, что состав разделов и структура бизнес-плана могут корректироваться в зависимости от поставленных задач, изменения внутренней и внешней среды деятельности предприятия.

Переход отечественных предприятий на бизнес-планирование позволяет даже неопытным предпринимателям достичь высокой эффективности деятельности, а также выработанная на базе отечественных и зарубежных рекомендаций с учетом специфики российской переходной экономики концепцию самого бизнес-плана.

Подобное планирование, учитывающее отечественный и зарубежный опыт, оказывает стабилизирующее влияние не только на деятельность фирмы, но и на общественное развитие, способствует сокращению самого переходного периода к рыночной экономике.

Практика разработки бизнес-плана в России еще не получила необходимого распространения. Это

связано с сохранением целого ряда проблем.

Во-первых, как отмечалось выше, далеко не все предприниматели прониклись пониманием значения этого документа для эффективного функционирования компании. Во многих из них менеджеры все еще предпочитают полагаться на свою интуицию, свой опыт, в лучшем случае предлагая в качестве альтернативы краткое технико-экономическое обоснование. Такая позиция сегодня не способствует привлечению инвестиций под конкретные проекты.

Во-вторых, трудность заключается в получении необходимой информации, ее ненадежности, отсутствии у предприятий опыта в самостоятельном проведении рыночных исследований.

В-третьих, отсутствуют навыки планирования деятельности предприятий в условиях переходной экономики. К этому следует добавить, что и рыночные отношения в России пока еще находятся на раннем этапе своего развития.

В-четвертых, российское законодательство не предусматривает обязательности для предпринимателей разработки бизнес-плана, что не стимулирует их к использованию этого, нового для большинства российских компаний документа в своей практической деятельности.

В-пятых, сложившийся в России инвестиционный климат существенно усложняет процедуры разработки бизнес-планов. Экономическая, да и политическая нестабильность в российском обществе затрудняет прогнозирование факторов, оказывающих воздействие на достижение хозяйствующими субъектами планируемых результатов.

Решать вопросы планирования в переходной экономике действительно довольно сложно: вследствие общей экономической нестабильности, невозможности полноценного использования некоторых методов управления, реализуемых в рыночных условиях и необходимости поиска нетиповых для данной парадигмы решений. Неизмеримо возрастает и риск предпринимательской деятельности, в том числе из-за того, что новые механизмы управления не всегда удачно адаптируются к условиям переходной экономики.

Определяя свое отношение к бизнес-плану, далеко не все российские предприниматели принимают во внимание конкуренцию со стороны иностранных компаний. Последние имеют в ряде случаев преимущества в привлечении потребителей доступными ценами, более броской упаковкой,

дизайном товара, репутацией самой фирмы и т.д. Эти рыночные субъекты действуют на российском рынке весьма жестко, преследуя, естественно, свои интересы, подчиняясь собственным стратегическим целям. В бизнес-плане же заложен мощный потенциал, использование которого может способствовать конкурентоспособности отечественных производителей на наших рынках.

Есть все основания утверждать, что по мере развития рыночных реформ будет расти потребность в совершенствовании внутрифирменного планирования, в грамотной подготовке бизнес-планов, начнут формироваться необходимые для этого условия и накапливаться соответствующий опыт.

Успехи развития рыночной экономики во многом зависят от того, как быстро все российские производители смогут понять логику ее развития и перейти на новые формы хозяйствования, научатся управлять по-рыночному.

ЛИТЕРАТУРА

Абрамова И.В., Клюев А. Г. Методика сравнительной эффективности управления // Бизнес-информация. Харьков, 1996, № 13. 51-56 с.

Адаптивное управление фирмой / Кудин В.С., Лычагин М.В. и др. / Новосибирская

Государственная академия экономики и управления. Новосибирск, 1995. 149 с.
Актуальные проблемы становления рыночной экономики: Межвуз. сб. науч. стат. Самара: Изд-во Самар. ун-та, 1997. 152 с.
Актуальные проблемы переходной экономики России: теория и практика: Сборник науч. стат. Пенза: Изд-во Пенз. гос. техн. ун-та, 1997. 170 с.
Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом. М.: Финансы и статистика, 1996. 383 с.
Балашов В.В., Годин В.В., Райченко А.В. Тезаурус рыночной экономики и управления / ГАУ. М., 1997. 80 с.
Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие. Иркутск: Изд-во Иркутскоого ун-та, 1994. 219 с.
Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / Пер. с англ. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 1995. 342 с.
Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. Изд. 4-е. М.: Финансы

и статистика, 1997. 423 с.
Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. М.: Эксперт-бюро, М, 1997. 111 с.
Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 1995. 175 с.
Быкова Е.В., Стоянова Е.С. Финансовое искусство коммерции / Ин-т фин. менеджмента, Акад. менеджмента и рынка. М.: Перспектива, 1995. 153 с.
Васильчук Е.С., Рухманова Н.А. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности //Иван. гос. ун-т. Иваново, 1996, 123 с.
Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 1997. 19 с.
Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: ИНФРА – М, 1996. 282 с.
Воронцовский А.В. Оптимизация потоков дивидентов фирмы в условиях совершенного рынка капиталов // Вестн. С.-Петерб. унта. Сер.5.

Экономика. СПб., 1995, Вып. 3. 79-86 с.
Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1997. 986 с.
Вютрих Х.А., Винтер В.Б. Конкурентоспособность глобальных предприятий // Проблемы теории и практики управления. М., 1995, № 3. 96-101 с.
Голик В. Организация и ее среда // Бизнес + Информ. Харьков, 1996, № 10. 51-53 с.
Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / Ин-т междунар. экон. связей. М.: ИНФРА – М, 1997. 333 с.
Гренбэк Г.В., Соломенникова Е.А. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии // ЭКО: экономика и организация промышленного производства. Новосибирск, 1995, № 12. 38-52 с.
Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. М.: Финансы и статистика, 1997. 367 с.
Демин А.А., Акулов В.Б. Фирма: испытание рынком. СПб.: Петрополис, 1994. 134 с.
Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в

переходной экономике: экономические проблемы и поведение /Ин-т стратегич. анализа и разв. предпринимательства. М.: Акад. нар. хоз. при Правительстве РФ: Дело, 1995. 285 с.

Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Пер. с англ. М.: Изд-во «Финпресс», 1998. 256 с.

Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. М.: «ДИС», 1998. 288 с.

Заседателев О.В. Некоторые вопросы управления инвестициями // Вопросы экономики и конверсии. М., 1996, Вып. 2. 68-74 с.

Золотов А., Ильдеменов С. Организационные преобразования в акционерных обществ: Создание холдингов // Ваш партнер, 1994, № 44. 9 с.

Ивановский В.С. Рынок капитала, самофинансирование и инвестиционная деятельность фирмы. М.: Рос. экон. журнал, 1995. 80 с.

Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы // Экономика и коммерция. Сер.9 Электр. техника. М., 1996, Вып. 3. 105-113 с.

Инвестиционная активность предприятий //

Экономист. М., 1996, № 5. 51-62 с.
Интегрированные системы управления предприятиями: Матер. конф. / Ин-т пробл. управления РАН и др. М., 1996. 116 с.
Калачева С.А. Акционерные общества, Ч.2. М.: ПРИОР, 1997. 272 с.
Калашников В.А. Словарь рыночной экономики. М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993. 56 с.
Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Рус. делов. лит., 1998. 288 с.
Каретникова Т.М. Каретников М.В. Конкурентоспособность фирм / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 1996. 192 с.
Киперман Г. Планирование деятельности акционерного общества // Журнал для акционеров, М., 1995, № 1. 31-34 с.
Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1998. 512 с.
Кооперация как компонент рыночных отношений: проблемы теории и истории: Межвуз. сб. науч. тр. Иваново: Иван. гос. ун-т, Вып. 1,2, 1996-1997.
Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике. М.: Луч,

1996. 41 с.
Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. М.: «ДИС», 1998. 224 с.
Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / Ин-т управления РАН. М., 1996. 130 с.
Куксов А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. М., 1996, № 6. 61-67 с.
Левин М.Ш. Типовые задачи принятия решений при подготовке бизнес-планов // НТИ. Сер.1. Организ. и методика информ. работы. М., 1995, № 1. 7-13 с.
Марголин А., Поляков О., Уколова Т. Бизнес-план полиграфического предприятия // Полиграфия. М., 1996, № 2. 12-13 с.
Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ / Эксперт. бюро STRIX. М.: ПРИОР, 1997. 157 с.
Менеджмент в рыночных структурах: Сб. науч. тр. / С.-Петерб. гос. инж.-экон. акад. СПб., 1994. 134 с.
Метод «Затраты – результат», как составная часть финансового и управленческого учета // Бизнес-план: Вестн. торг.-пром. палаты Респ. Татарстан.

Казань, 1995, № 2-3. 13 с.
Мильчакова Н.А. Новая стратегия российского менеджмента / Управление экономикой в переходный период. М., 1996. 15-29 с.
Михеев Д.Р. Предприятие и рынок: условие адаптации // Вестн. Перм. ун-та. Экономика. Пермь, 1995, Вып. 2. 81-93 с.
Моляков Д.С., Докучаев М.В., Большаков С.В. Актуальные проблемы финансов предприятий // Финансы. М., 1996, № 4. 3-7 с.
Нехамкин А.Н. Самофинансирование предприятий в рыночной экономике // Финансы. М., 1996, № 3. 17-19 с.
Никифоров О.А. Планирование экономического и социального развития фирмы. Кемерово: Кузбассвязиздат, 1996. 90 с.
Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Методы инвестирования капитала. М.: БУКВИЦА, 1996. 128 с.
Овсянко Д.В. Применение идей стратегического менеджмента в российских компаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та, Сер. 5. Экономика. СПб., 1996, Вып.2. 85-89 с.
Организационно-экономические проблемы в рыночной системе хозяйствования: Сб. науч. труд.

/ Тульск. гос. техн. ун-т. Тула, 1995. 161 с.
Организационно-экономические проблемы управления предприятием в рыночной экономике: Темат. сб. науч. тр. / ГАУ. М., 1995. 161 с.
Организация и самоорганизация сложных систем: управленческий аспект: Межвуз. сб. Наб. Челны: Изд-во Камск. политехн. ин-та, 1996. 118 с.
Ослунд А. Россия: рождение рыночной экономики / Пер. с англ. М.: Республика, 1996. 430 с.
Пелих А.С. Бизнес-план или Как организовать собственный бизнес: Анализ. Методика. Практикум. М.: Ось-89, 1996. 96 с.
Переход к рыночной экономике: проблемы и перспективы: Сб. науч. тр. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финанс., 1997. 52 с.
Перский Ю.К. Микроэкономические процессы в системе рыночных отношений // Вестн. Перм. ун-та. Экономика. Пермь, 1995, Вып. 2. 68-80 с.
Плаксина В.И. Выбор эффективных организационных и договорных форм реализации предпринимательской деятельности / ИЭ РАН. М., 1994. 19 с.
Сергеев А.А. Экономические основы бизнес - планирования. М.: ЮНИТИ, 1999. 245-301 с.
Справочник менеджера. Под ред. Уткина Э.А. М.,

1998.

Бизнес-план. Зарубежный и отечественный опыт. Часть 1.Под ред. Попова В.М. Чебоксары 1995. 11 с.

Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1998.

Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акалис, 1996.

---

[1] Балашов В.В., Годин В.В., Райченко А.В. Тезаурус рыночной экономики и управления. / ГАУ. – М., 1997. – С.53.
[2] Черняк В.З. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 16.
[3] Финансы в управлении предприятием. М.: Финансы и статистика, 1995. С. 135.
[4] Фролов Ю.Н. Государственное планирование науки. М.: Мысль, 1998. С. 42.
[5] Фролов Ю.Н. Государственное планирование науки. М.: Мысль, 1998. С. 86.
[6] Черняк В.З. Оценка бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С.62.
[7] Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью. СПб. Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 1997. С. 10.
[8] Черняк В.З. Оценка бизнеса. С. 8.
[9] . Черняк В.З. Оценка бизнеса.С. 6.
[10] Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Пер. с англ. М.: Изд-во «Финпресс», 1998. С. 12.
[11] Финансы в управлении предприятием. С. 134 .
[12] Черняк В.З. Оценка бизнеса. С. 8.
[13] Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1998. С 21.
[14] Балашов В.В., Годин В.В., Райченко А.В. Тезаурус рыночной экономики и управления. С.12.
[15] Черняк В.З. Оценка бизнеса. С. 10.
[16] Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. С. 13.
[17] Там же С. 16.
[18] Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акалис, 1996. С. 60.
[19] Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. С. 21.
[20] Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акалис, 1996. С. 63.

[21] Уткин Э.А. Управление фирмой . М.: Акалис, 1996. С. 65.
[22] Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью. С. 6.
[23] Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. С. 38.
[24] Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. С.45.
[25] Уткин Э.А. Управление фирмой. С. 68.
[26] Уткин Э.А. Управление фирмой. С. 68.
[27] Уткин Э.А. Управление фирмой. С. 71.
[28] Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. С. 71.
[29] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1998. С.25.
[30] Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. С. 103.
[31] Там же. С. 104.
[32] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 119.
[33] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 60.
[34] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 136.
[35] Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА – М, 1995. С. 52.
[36] Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Методы инвестирования капитала. М.: БУКВИЦА, 1996. С. 51.
[37] Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. С. 37.
[38] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 226.
[39] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 5.
[40] Черняк В.З. Оценка бизнеса. С. 138.
[41] Черняк В.З. Оценка бизнеса. С. 140.
[42] Черняк В.З. Оценка бизнеса. С. 154.
[43] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 227.
[44] Черняк В.З. Оценка бизнеса. С. 160-163.
[45] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 229.
[46] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 230.
[47] Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. С. 37.
[48] Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. С. 419.
[49] Шеремет А.Д. и др. Методика финансового анализа предприятия. М.: Юни-Глоб, 1992. С. 37.
[50] Там же. С. 38.
[51] Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Методы инвестирования капитала. С. 69.